

**Imagem corporativa positiva duradoura:
Identidade corporativa, estratégias, comunicação e a sua importância**

Luís Miguel Teixeira Duarte Fevereiro

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação com
especialização em Comunicação Estratégica**

Abril 2014

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação – Área de Especialização em Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica de

Prof. Doutor Joel Hasse Ferreira

DECLARAÇÃO

Declaro que esta Dissertação é o resultado da minha investigação pessoal e independente. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia.

O candidato,

Lisboa, de de

Declaro que esta Dissertação se encontra em condições de ser apreciado pelo júri a designar.

O(A) orientador(a),

Lisboa, de de

Agradecimentos

Com mais uma etapa da minha vida a concluir, sinto a necessidade de evidenciar as pessoas que contribuíram para o alcance deste objetivo. Numa aula de comunicação empresarial no meu mestrado conheci o Professor Doutor Joel Hasse Ferreira e propus-me a realizar e apresentar um trabalho que mais tarde me inspirou para esta dissertação. Foi a riqueza de conteúdos e a forma cativante de os lecionar por parte do Professor Doutor Joel Hasse Ferreira que me despertou o desejo de trabalhar sobre este tema. Agradeço muito pelo facto de ter sido meu orientador, é e será um ser humano de exemplo para mim e gostaria de um dia inspirar alguém como ele o fez a mim.

Dirijo também os meus mais genuínos sentimentos de agradecimento para com o meu pai e a minha mãe que sempre me apoiaram e sempre desejaram o meu sucesso. Vejo-os como um exemplo de vida e quero agradecer tudo aquilo que fazem por mim e pela minha família, Catarina e Carminho. Agradeço todos os dias por elas se sentirem tão confortáveis com um abraço meu, como eu sinto quando o recebo de vocês. Agradeço à minha irmã Catarina e irmão João Pedro, somos três irmãos cada um com uma personalidade distinta mas que nos completamos e ajudamos sempre que precisamos.

À minha companheira de vida Catarina, não preciso de muitas palavras porque desejo para o resto da minha vida poder dizer-lhe e demonstrar todos os dias o quanto lhe agradeço por estar a meu lado e completar-me a todos os níveis. És e serás para sempre a principal companheira da minha viagem.

À minha filha Carminho que me ensinou a viver uma vida mais feliz e que me desafia a atingir os meus objectivos e construir a melhor vida possível para nós. Todos os dias da minha vida acordo abençoado por existires e me teres tornado num ser humano mais feliz e com mais vontade de viver.

Por final agradeço a todos aqueles que me valorizam e através dos mais variados atos contribuem para a minha felicidade, bem estar e motivação para superar todas as barreiras.

Resumo

A dissertação apresentada centra-se na importância de uma imagem corporativa positiva e a forma como esta surge. Apresenta-se uma relação entre identidade corporativa e imagem corporativa, ou seja, a imagem corporativa advém de uma identidade, composta por vários elementos, que traduzem uma determinada personalidade corporativa para o exterior, formando assim uma imagem corporativa na mente dos receptores.

Uma identidade corporativa possui muitos elementos mas a sua observação tendo em conta a estrutura da organização e importância das estratégias organizacionais, a cultura organizacional, missão e valores, comunicação interna e identidade visual, permite compreender a forma como esta exerce influência na imagem corporativa.

Este trabalho académico pretende mostrar a forma como uma imagem corporativa surge, os elementos que contribuem para tal e a importância de se ter em conta o papel do comportamento do ser humano em todo o processo.

Palavras chave: Comunicação organizacional, identidade corporativa, imagem corporativa, cultura corporativa, estrutura, estratégias, públicos, personalidade corporativa.

Abstract

The main subject of this academic work is the corporate image and its characteristics. There is a relation between corporate identity and corporate image, therefore the elements that compose the identity of an organization influence the corporate personality. This personality will create in the mind of the receptors an image of the organization.

Corporate identity has got several elements but some of them are more important when explaining its influence on the corporate image. The structure and strategy of the organization, the corporate culture, mission and values, internal communication and visual identity are all elements that explain how the identity is behaving in determined image.

This academic work pretends to demonstrate the importance of the corporate image and the elements that contribute to it, the importance of the humans behaviour in all process.

Key Words: *Corporate communication, corporate identity, corporate image, corporate culture, structure, strategy, corporate personality.*

Índice

1. Introdução	12
2. Metodologia	14
3. As organizações vivem da estrutura e da estratégia aplicada	16
4. A imagem de uma organização	21
5. Uma organização e a sua identidade	28
5.1. O que é a identidade e o que representa	28
5.2. Identidade como um espelho da imagem de uma organização	30
5.3. Elementos influenciadores da identidade	32
5.3.1. Missão e valores	33
5.3.2. Cultura organizacional	36
5.3.3. Comunicação interna	41
5.3.4. Identidade visual	46
5.4. Personalidade corporativa	53
6. Comunicação externa: média, mercados, públicos e concorrência	56
7. Conclusão	63
8. Bibliografia	66

1. Introdução

A evolução é a base de qualquer sociedade, o tempo está sempre a andar e as pessoas estão em constante contacto com novas realidades e fenómenos. Esta é uma visão que eu decidi abraçar ao pensar nesta dissertação, já que é um ponto fundamental para se ter em conta quando se abordam questões relacionadas com o comportamento organizacional. Na minha área de formação académica compreendi que não existem fórmulas milagrosas para resolver problemas e atingir objectivos, mas acredito que quanto maior for o conhecimento e compreensão do assunto em causa mais facilmente se obtém sucesso aquando o nosso relacionamento com este. Dentro desta linha afirmo que tal se aplica ao comportamento das organizações e empresas, ou seja, quanto maior for a compreensão dos factores e elementos que levam a determinar o comportamento das organizações, maior será a taxa de sucesso e capacidade de controlo para que tudo corra bem.

São as pessoas que formam e alimentam as organizações, são estas que lhes dão vida, conferem-lhes uma identidade e presença na sociedade. Cada vez mais, agentes relacionados com as áreas de ciências humanas têm um papel fundamental na orgânica das organizações. São os comportamentos dos indivíduos que definem padrões e caracterizam ações, são estes que constroem significados e permitem caracterizar acontecimentos, em suma, é através do comportamento das pessoas que se analisa a atuação de uma organização. É a partir de tal pressuposto, que o papel de profissionais especializados na área de comunicação revela a sua importância, uma vez que estes profissionais possuem uma visão que pode dar muitos frutos face ao sucesso organizacional. Acredito que o papel da comunicação é fundamental para o planeamento e execução dos objectivos de uma estrutura organizacional, sendo que apresento nesta dissertação a forma como o olhar da comunicação se apresenta nas organizações.

Tenho a convicção que o principal objectivo de qualquer organização é ser possuidora de uma presença forte e positiva na sociedade, sendo através de tal pressuposto que se pode ter sucesso com todos os outros objectivos. Tem que ser possuidora de uma imagem corporativa positiva, tem que obter dos públicos elevados níveis de confiança

e afinidade. Para tal é necessário existir um trabalho de fundo sobre a sua identidade, pois é esta a principal influenciadora da forma como a organização se apresenta na sociedade. Contudo abordar o tema da identidade corporativa não é muito fácil, já que a mesma é composta por muitos elementos, existindo vários factores com influência sobre a identidade final que se pode observar.

É a partir de tal premissa que se deve olhar para uma identidade corporativa, tendo em conta que é desde o mais pequeno e singular elemento que se constrói uma identidade. Tal, torna necessário definir a forma como queremos abordar o tema tendo em conta o nosso objectivo.

Recolocando o tópico da importância de uma imagem corporativa positiva, é relevante afirmar que o seu carácter duradouro, estável e forte é fulcral para que tenha o máximo sucesso, dessa forma a influência que a identidade corporativa exerce sobre tal imagem está sempre presente, existindo sempre alguma forma ou nível de influência da identidade.

Existindo tal ligação inegável propus-me com esta dissertação realizar um olhar sobre a identidade corporativa, e os elementos que se destacariam, aquando a sua influência na imagem corporativa. É necessário partir desde o início, desde a estrutura e a sua importância nas organizações, a importância das estratégias e a articulação dos elementos compositores da identidade que exercem influência sobre a imagem, pois uma organização possuidora de uma identidade corporativa positiva e forte irá confluír numa imagem positiva com um carácter duradouro.

A identidade é então a base de qualquer organização, molda a sua atuação e desenvolvimento ao longo do tempo e, é um aspecto essencial para a compreensão da natureza de cada uma. Na grande abrangência de elementos que a compõem surge, a cultura de empresa, como esta influencia os seus trabalhadores e clientes e como se articula com todos os elementos, como a identidade visual, logótipos, imagens de marca, estilos de apresentação visual nas campanhas publicitárias, apresentação de produtos, entre outros meios visuais. A missão e valores também moldam todos os elementos da organização, pois são como uma diretiva para toda a corporação e podem diferenciá-la de outras organizações. Também a sua posição no mercado em relação à concorrência, a forma como lida com esta e os aspectos positivos e

negativos que advêm da concorrência do segmento de mercado em que se encontra. A sua relação com o cliente é outro factor determinante na identidade, a forma como aborda, atinge e adquire novos clientes. De facto, os próprio produtos em si, muitas vezes considerados como imagem de marca da organização, também conferem uma identidade.

Na era de um mercado muito globalizado, onde a concorrência é elevadíssima nos variados sectores, é necessário que as organizações tenham nos seus públicos uma imagem corporativa positiva e de preferência duradoura. Justo Villafañe, no seu livro “Imagem Positiva” refere que o conceito de imagem é polissémico, isto é, tem vários sentidos. Esta é o resultado interativo que um amplo conjunto de comportamentos seus produzem no espírito dos seus públicos. Não se deve pensar que a imagem corporativa é meramente a entidade gráfica que a organização possui, o seu logótipo, cores, slogan e campanhas publicitárias. A imagem corporativa é sim o resultado da integração, na mente dos públicos com os quais a empresa se relaciona, de um conjunto de “imagens” que, com maior ou menor protagonismo, esta projeta para o exterior. Essas “imagens” são transmitidas através dos vários elementos da identidade corporativa.

O papel do receptor em todo o processo é importante, como funciona a comunicação externa de uma organização, qual o posicionamento da organização e quais as características dos públicos existentes são elementos que influenciam a construção da imagem na mente do receptor.

2. Metodologia

Para a concretização desta investigação foi necessária a realização de uma pesquisa exaustiva com o objetivo de aprofundar e melhor compreender o tema em questão – o que influência a criação e manutenção de uma imagem corporativa positiva duradoura. Foi através do levantamento de pesquisa teórica de diversos autores e após confrontação dos mesmos, que foi possível tecer um pensamento contínuo e concreto sobre o que é a imagem corporativa, quais os seus elementos, influências e quais as

suas aplicações no delineamento de estratégias e na própria comunicação organizacional.

É uma dissertação com bases na revisão da teoria com o intuito de formular conclusões que permitam aprofundar o conhecimento sobre esta matéria de forma a que futuramente se consiga compreender melhor os contornos da temática da imagem corporativa positiva duradoura e todas as suas influências.

3. As organizações vivem da estrutura e estratégia aplicada

No mundo organizacional a planificação e execução de um plano estratégico é fundamental para se conseguir atingir os objectivos essenciais que suportam o sucesso de qualquer instituição. Engane-se quem pense que tal concepção se realiza apenas no impulsionamento da organização nos seus primórdios aquando a elaboração de toda a estrutura e definição para que o projecto resulte, é algo que necessita de um constante acompanhamento e aperfeiçoamento para que se mantenha sempre atualizado e que possa desempenhar o papel de destaque como guia de toda a organização.

Quando se aborda a temática de estrutura de uma organização pode-se referir Mintzberg, que apresenta cinco componentes básicas aquando a planificação de uma estrutura: O vértice estratégico (gestores de topo), o núcleo operacional (operacionais de trabalhos básicos), a linha hierárquica média (gestores intermédios), a tecnoestrutura (analistas, engenheiros, contabilistas, entre outros) e a logística (serviços jurídicos, relações públicas, investigação e desenvolvimento) (retirado de Teixeira, 2011, p. 228-229). Este é apenas um exemplo de muitos sobre a constituição e definição de uma estrutura, vários autores apresentam outras proposta e é um tema que está sempre em constante evolução. No entanto o que importa realçar é o facto de ter que se optar e adequar qual será a melhor estrutura para uma determinada organização, pois não existem fórmulas generalistas que servem qualquer uma. Convém ter atenção ao detalhe, à forma como se construirá a base estrutural da organização.

O plano estratégico irá influenciar todo comportamento organizacional e cabe aos seus elaboradores e pessoas pertencentes na organização, que acompanham a sua execução, o sucesso de tal guia. A responsabilidade da elaboração e idealização do plano tem como destaque os principais gestores, presidentes e chefes dos vários departamentos, pois são estes que têm a primeira palavra e o principal poder de decisão. No que diz respeito ao acompanhamento e execução do plano é necessário destacar os agentes de comunicação pois terão um papel fundamental na articulação

de toda a informação e funcionamento da orgânica da empresa que se irá guiar pelas diretrizes estratégicas.

Tais diretrizes irão conduzir a estrutura da organização para que esta tenha os melhores resultados tendo em conta os objectivos delineados, “pode ser considerada o palco onde decorrem as acções, mas também o alvo dessas acções” (Pina e Cunha *et al.*, 2007, p. 604). É importante então ao pensarmos numa organização termos em mente o seu sistema colectivo e o funcionamento que tal acarreta.

Uma organização é uma estrutura onde contém um plano para ser guiada e convém ter em conta a evolução que o universo empresarial sofre constantemente e daí ser necessário estar sempre atualizado e não se deixar ficar para trás pois, pode-se tornar num dos maiores pontos fracos de uma organização. Um novo “paradigma social” está a presentear o mundo organizacional, as individualidades começam a surgir em destaque, grande parte devido à valorização profissional, e formação académica, que os novos elementos da estrutura começam a espelhar. Trabalhadores que são valorizados pelas suas qualidades e benefícios individuais contribuindo com visões aprimoradas e mais arrojadas, podendo admitir-se assim que começa a surgir uma predominância de individualidades em detrimento do colectivo (Lopes Dias, Varela, & Lopes Costa, 2013, p.139). Poderá colocar-se a questão que uma das melhores armas que uma empresa tem a seu dispor no mercado concorrencial em que está inserido é a sua diferenciação perante os outros, o seu elemento de destaque que faça a organização brilhar em pontos específicos que outras não o fazem, deste modo as individualidades têm uma forma preponderante de proporcionarem tal elemento diferenciador.

Dois autores que abordam este novo paradigma, Stephen Robbins e Timothy Judge (2010, citado por Lopes Dias *et al.*, 2013, p.140), apresentam vários desafios e características que surgem com esta evolução. Em primeiro lugar a competitividade que surge a nível global que necessita como resposta uma maior flexibilidade e adaptabilidade da estrutura humana que se deparam com a inovação e a mudança. Como benefício para manter o seu nível de competitividade surge um aumento da diversidade nos quadros das empresas, no que diz respeito a género, idade ou etnia, possibilitando que a organização pertença internamente a esse mercado global. No seu corpo uma organização assim possui um maior grau de elementos diferenciados e

pertencentes à globalidade da sociedade. Os níveis de exigência também aumentam, sendo necessário o aumento dos padrões de qualidade e produtividade, do serviço ao cliente e do nível de qualificação. Em destaque nas organizações surgem as pessoas, sendo importante estas compreenderem também o equilíbrio entre trabalho e família dos seus colaboradores, pois é essencial para a criação de um ambiente de trabalho positivo e a existência de uma boa conduta ética. Tal ponto torna-se cada vez mais essencial para a gestão de um grupo de seres humanos com vista a obtenção de determinados objectivos.

Tem que existir sempre uma adaptação por parte dos diversos intervenientes para que exista sempre uma posição atualizada e de relevo por parte das organizações. Deste modo a inovação tem que estar sempre presente, nos seus diversos níveis, para que as organizações sejam competitivas e consigam acompanhar a evolução dos mercados, dos concorrentes e seus consumidores. Falamos aqui de inovação no sentido mais amplo que pode significar o conceito para uma organização. Representa tanto a inovação a nível de produtos, imagem, formas de comunicar como também processos de produção, relação e angariação de clientes e parceiros, estratégias de gestão e de recursos humanos, entre outros factores que se considerem participativos na orgânica da empresa e sua envolvente (Pina e Cunha *et. al.*, 2007, p. 737). Esta evolução nas organizações é algo com que os profissionais têm que se deparar constantemente e não se podem deixar ficar para trás. Como referido por Villafañe (1993, p.33) uma empresa possui políticas funcionais e formais, sendo que a primeira diz respeito ao sistema de produção, marketing, comercial ou financeiro, e é considerado o sistema “forte da empresa”. Por outro lado as políticas formais apresentam-se como o sistema débil que está ligado à política de imagem de uma organização, composta por áreas como a cultura e a personalidade corporativa. Deste modo quando se aborda a questão de inovação e de um novo “paradigma social” no universo empresarial temos de ter em conta o alargado leque que é influenciado por todas estas mudanças naturais da evolução e formas de mudar ou melhorar para acompanhar tal acontecimento. A separação da orgânica organizacional nestas duas esferas ajuda a compreender o que está em causa e se pode observar perante uma estrutura o que determinados elementos representam para a estrutura organizacional.

Existem variados factores em que uma organização beneficia quando tem uma boa relação com a inovação necessária para ter sucesso, desde já o principal é o factor económico, podendo melhorar resultados, outro aspecto será o da reputação da organização, podendo esta posicionar-se por vezes com um passo à frente em relação aos seus concorrentes. A melhoria da adaptação organizacional face a adversidades que possam por em risco o projecto também acaba por ser visível (Pina e Cunha *et. al.*, 2007, p. 741).

Visto que se está perante um esquema tão complexo e com diversos elementos que estão inseridos neste tema em que as organizações têm que ter as suas estratégias delineadas, e não se podem deixar estagnar, convém ressaltar que a imagem e a sua política de uma organização pertencem a uma área sensível (políticas formais). Podemos afirmar que esta está mais susceptível a ser abalada caso algo falhe, prejudicando assim a empresa, ou então pode surgir como um trunfo onde se pode conseguir um sucesso que irá influenciar toda a organização. Sendo assim o esquema complexo dos planos estratégicos, o seu espaço e posicionamento, tem diversos elementos que influenciarão o sucesso da imagem e estes devem de estar inteligentemente inseridos e referenciados em todo o processo.

Ao compreender que uma organização é um organismo colectivo estruturado para obter determinados fins, passamos para a segunda etapa na sua compreensão, etapa essa que é o meio que a rodeia, ou seja, existe sempre uma ligação que não pode ser renegada ou deixada em segundo plano (Lopes Dias *et.al.*, 2013, p.280). É o propósito principal de todo o trabalho e planificação da estratégia de uma organização, pois tal colectivo não sobrevive sem os públicos que estão inseridos no meio em que a empresa está envolvida. No livro *Excelência Organizacional* surge esta ligação, entre a organização e o meio que a rodeia, através de diversos níveis, “consoante os desígnios que pretendemos dar à empresa” (Lopes Dias *et.al.*, 2013, p.280). É especificado que se esta atua após a ocorrência dos factos é designada como reativa. Quando se adequa ao meio que a rodeia surge como adaptativa. Se procura estar na dianteira da concorrência, antecipando-se à ocorrência dos factos, é denominada de proactiva. Temos que entender que todas as três designações são importantes mas de facto cada organização destaca-se por apenas uma delas, ou seja, temos empresas na área da tecnologia, por exemplo, onde a sua imagem é expressada apresentando aos

seus públicos sempre produtos inovadores. Acaba por ser a sua imagem de marca e na maioria das vezes tem muito sucesso com os seus receptores se tais inovações tecnológicas despertarem a atenção e tiverem o impacto desejado. Mas a capacidade para que possa ser proactiva nem sempre está inerente à identidade da corporação, por mais que se tente não se consegue atingir tal nível de relação com o meio ambiente. Ainda na área da tecnologia existem empresas que já têm produtos inovadores mas que decidem não lançá-los no mercado, por variadas razões, mas que outras mais tarde lançam o mesmo tipo de produto e acaba por ser um grande sucesso. Exemplos de empresas que praticamente foram à falência devido a não terem lançado determinados produtos na altura certa começam a ser cada vez mais. Tudo isto está relacionado com a capacidade que a organização tem para gerir tal dinâmica com os públicos que atinge.

Regressando um pouco ao tema da imagem de uma organização, esta relaciona-se sempre com a estrutura, a sua definição estratégica e o modo como estas se relacionam com o meio envolvente. A imagem que mais afecta uma organização é a que é percebida pelos os seus públicos, o que acaba sempre por ser influenciada pelo tipo de ligação que esta tem com o seu meio envolvente. Dando um exemplo específico, a empresa Apple sempre se afirmou no mercado e nos seus públicos como criativa e inovadora nos seus produtos, proactiva, sendo essa característica um dos principais factores influenciadores na sua imagem. Mas começam agora a surgir algumas dúvidas dos clientes e investidores sobre a continuidade desta linha que a diferenciava largamente dos seus concorrentes, muitos alegam que após o falecimento de Steve Jobs o atual diretor executivo não tem capacidade para sustentar tal linha estratégica, o que está a enfraquecer um pouco a imagem da empresa.

Outro grande exemplo sobre a forma como a estrutura e a estratégia de uma empresa influenciam a sua imagem é o caso do IKEA. Até a data em que o IKEA começou a ter muito sucesso existiram outras empresas que tentaram vingar na área do mobiliário mas não tiveram tanta sorte, contudo a estratégia e a forma como o IKEA se inseriu no mercado revolucionou o sector. Essa estratégia é ilustrada na sua imagem, é uma empresa onde os produtos são muito mesmo muito baixos e a qualidade aliada ao seu design é o suficiente para encantar os consumidores (Montgomery, 2012, pp. 62,63).

4. Imagem de uma organização

“A força da marca, a imagem ou reputação, a inovação, o chamado capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, o relacionamento com os stakeholders, a responsabilidade social, entre outros, são, hoje, atributos constituintes do valor de uma organização (Bueno, 2009, p. 185).”

Este é um desafio na área da comunicação em que os seus profissionais pretendem dar uma visão e ideia de como se pode explicar este conceito e como pode este advir através de um conjunto de determinados factores. Vários são os teóricos que convergem em determinadas ideias mas que acabam por dar o seu pequeno toque pessoal na abordagem.

Convém compreender em primeiro lugar que a imagem de uma organização é algo que é percepcionado por um receptor e tem que ter sempre um emissor, um conceito básico e quotidiano no mundo da informação e dos comunicadores. Portanto temos que ter em mente que existe sempre um ponto de onde a mensagem parte e um destino onde esta é percepcionada. Sendo mais específico uma imagem é criada na mente do receptor através de um conjunto determinado de *inputs* que constroem determinada ideia na mente desse mesmo receptor. “A imagem de uma empresa é o resultado interativo que um amplo conjunto de comportamentos seus produzem no espírito dos seus públicos” (Villafañe, 1998, p. 28). Mas não é assim tão simples como parece pois existem muitas variáveis que condicionam esta simplicidade.

A importância que a imagem de uma organização representa deve ser tida sempre em conta e, por vezes, algumas descuidam-se de tal facto acabando por sofrer as consequências. Cada vez torna-se mais difícil existir uma posição firme e inabalável por parte das organizações, estas deparam-se com mercados muito concorrenciais, produtos novos que estão sempre a surgir, inovações tecnológicas que vão aparecendo e que deixam a sua pegada, no fundo cada vez mais é necessário existir uma estratégia com base num trunfo que possa ajudar qualquer organização a sobreviver num ambiente moderno. Trunfo esse surge cada vez mais como sendo a existência de uma

boa política de imagem, pois permite por um lado colocá-las no mercado fazendo com que existam e, por outro lado, que seja uma empresa com um forte valor e uma conotação de qualidade (Westphalen & Libaert, 2009, p. 3). Uma boa imagem tem dois efeitos, um ativo e outro reativo. O primeiro permite lutar com a concorrência e melhorar os seus resultados económicos e financeiros. O segundo, reativo, permite defender-se contra várias adversidades que possam surgir, rumores negativos no mercado ou crises financeiras. A confiança global de uma organização depende do equilíbrio de cada um dos seus elementos, uma imagem boa ou má não é definitiva, evolui com o tempo, e não pode ser considerada universalizada, pois varia consoante o público (Westphalen & Libaert, 2009). Mas é importante que apesar de não poder ter um impacto universalizado, devido aos múltiplos tipos de públicos que existem, deve possuir um carácter adaptativo e moldável de uma forma o mais universalizada possível, evitando assim a criação de constrangimentos na sua atuação.

A globalidade de afectação da imagem de uma organização em toda a estrutura tem uma importância que deve de ser afirmada, ou seja, praticamente todos os seus elementos contribuem para a construção de uma imagem. Villafañe (1998) insiste nesse aspecto, realçando o papel dos dirigentes. Para além de serem gestores, são fabricantes de significados e de símbolos, sendo esses os seus produtos. Deste modo Villafañe (1998) apresenta a imagem corporativa como um princípio de gestão. A virtualidade que esta tem é a possibilidade de representar unitariamente todas as capacidades competitivas da organização. Desta forma é entendida como um sistema corporativo global, não sendo possível desagregar nenhuma das suas funções básicas.

Assim, na óptica do receptor, Justo Villafañe (1998, p. 29) refere que nos deparamos com uma *Gestalt*¹ Corporativa, pois o resultado da imagem depende sempre do processo conceptualizador do indivíduo quando se depara com um conjunto de informações. É então imperial considerar a influência que este tem sobre a informação que lhe é enviada. Villafañe exemplifica através da “circunferência que não é circunferência”. Na sua essência é apresentada uma figura que se parece com uma

¹ «Gestalt, palavra de origem alemã sem tradução exata em português, refere-se a um processo de dar forma, de configurar "o que é colocado diante dos olhos, exposto ao olhar".» In <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gestalt>

circunferência mas tendo em conta a sua real definição – linha contínua fechada de pontos equidistantes de um outro central – não o é. Temos uma imagem apresentada com uma circunferência quase completa mas em que a linha acaba por não se unir, criando assim um pequeno intervalo. O resultado em termos perceptivos desta experiência é a conceptualização de um estímulo que induz uma estrutura da qual se possui um equivalente estrutural no cérebro, ou seja, como a memória visual que mais se aproxima da imagem em questão é de facto uma circunferência a associação é imediata e praticamente literal. Este fenómeno exige uma similitude estrutural entre símbolo e o referido equivalente cerebral. Relacionando a concepção teórica apresentada com a imagem corporativa temos: A imagem corporativa como um conceito construído na mente do público sendo a circunferência. A partir de um estímulo não necessariamente real, que é a circunferência que não o é. Que é corrigido pelo referido público, sendo o trabalho perceptivo. E um resultado que pode explicar-se em termos de isomorfismo gestáltico entre estímulo, o que vemos, algo que se parece com uma circunferência, e a experiência, o que conceptualizamos, uma circunferência.

Daqui convém retirar que a imagem de uma empresa pressupõem sempre a sua identidade, como afirma Villafañe (1998, pp. 30,31), e um trabalho corporativo para tal. Não convém que os estímulos enviados para os públicos sejam muito díspares da concepção que estes têm da organização pois torna a percepção muito mais difícil. Mas deseja-se que os grupos de interesse tenham uma concepção positiva da imagem da empresa, como uma pessoa tem de uma circunferência, pois garante a longo prazo a existência desse *good will*² na mente do receptor. Compreendemos assim que Villafañe (1998, p. 31) nos apresente a opinião que é difícil alterar do dia para a noite a imagem conceptualizada, pois é um processo que demora muito tempo e a sua exequibilidade é sempre posta em causa. Assim como seria complicado alterar a concepção mental de um ser humano que uma circunferência como sempre conheceram afinal não tem aquela forma e definição mas outra completamente diferente.

² Expressão usada na área do marketing e de estudos de comportamentos de consumidor para caracterizar um sentimento positivo e de apreciação por uma marca, produto ou empresa.

Na comunicação compreendemos que a recepção de uma mensagem depende sempre das características do receptor e, como já vimos, na conceptualização de uma imagem corporativa também não se foge à regra. Observamos então que analisando uma empresa e a sua imagem obtemos principalmente três áreas de definição, sendo elas a imagem desejada, a auto-imagem e a imagem percebida. Wilson da Costa Bueno (2009, pp. 189,190), Marie-Hélène Westphalen (2009, p. 4), Justo Villafañe (1998) e outros autores abordam este comportamento, ou seja, a imagem desejada é referente aos esforços e desejos que são realizados por uma empresa sobre a imagem que pretendem transmitir, é muito raro a desejada ser a mesma que a percebida. Esta que é gerada na mente dos públicos sobre a empresa através das mensagens recebidas pela sua mente. No entanto a terceira imagem apresentada, a auto-imagem, é a percepção e avaliação que a própria empresa, os seus trabalhadores, membros de direção, enfim, todo o capital humano, tem conceptualizada na sua mente criando uma imagem algumas vezes diferente das outras duas.

A compreensão destas três dimensões surge absolutamente necessária aquando a avaliação, ou auditoria, de uma empresa para compreender o estado da sua política de imagem. Na auto-imagem tem que se ter em conta a identidade da empresa, o comportamento e a sua dinâmica interna observa-se através deste elemento, tendo a cultura corporativa um papel fortíssimo. Podemos observar o que Villafañe (1998) refere serem sete áreas que se apresentam como as variáveis influenciadoras da construção de uma auto-imagem. Em primeiro a missão da empresa, se os membros têm conhecimento desta e se existe adesão ou não. História e evolução é importante porque uma organização não vive sem se analisar o seu passado. Contexto sectorial, pois conseguimos observar a situação da empresa em relação às outras do seu sector, concorrência direta. Em quarto lugar, a orientação estratégica contém diversos elementos e variações da própria estratégia que estando tudo em equilíbrio seria um importante pilar para uma auto-imagem positiva. As políticas corporativas, que se apresentam como planos de ação, supõem a valorização da auto-imagem. A estratégia diretiva e a competitividade são as duas últimas áreas, sendo a última a análise dos pontos fortes e fracos da empresa (Villafañe, 1998).

A imagem intencional/desejada apresenta-se através da personalidade corporativa, é aquela que é pretendida no espírito dos públicos. A empresa apenas pode induzi-la,

em maior ou menor grau, através de mecanismos comunicacionais. Iremos compreender que existem vários elementos que podem ser usado para transmitir tal imagem, podemos olhar para a identidade visual corporativa, o seu grau de adequação, se é compatível e bem construído, também para a comunicação da empresa, os seus recursos comunicacionais, critérios usados e resultados obtidos para que se possa delinear uma estratégia de comunicação exequível e que potencie esta função corporativa (Villafañe, 1998).

Na imagem percebida convém compreender e analisar a projeção da imagem no seu meio envolvente, sendo este o financeiro, institucional, da comunicação, académico-científico, comercial e do consumidor. Para Villafañe (1998) nas dimensões conceptuais da análise do meio envolvente temos a dimensão cognitiva - o modo como é percebida a empresa, a sua posição num meio envolvente mais amplo – a dimensão projetiva – a imagem que é projetada para o exterior mas que não foi estruturada – e a dimensão estrutural – avaliação da gestão da empresa.

O conhecimento destas três dimensões da imagem numa empresa de forma completa ajuda a ter um maior sucesso para que seja positiva. Entende-se que se no seio de uma organização existe uma boa percepção desta os seus trabalhadores irão ter, possivelmente, uma melhor relação com a instituição e os seus níveis de satisfação e motivação no trabalho irão ser mais elevados, trazendo benefícios para a produtividade ou ambiente. Ajuda a tornar o colectivo mais forte e se aliado a isso existirem elementos de união consegue-se ter uma equipa de trabalho com altos índices de coesão e dificilmente pode ser abalada. Uma imagem percebida de uma forma positiva pelos públicos de interesse de uma organização é um trunfo fundamental na política de imagem.

A forma como se gere e cria uma política de imagem varia sempre de empresa para empresa, cada uma é um caso, contém uma identidade própria e atua no mercado com determinadas características. Claro que existem aspectos generalistas do que a imagem corporativa deve possuir. Para que seja boa Wesphalen e Libaert (2009, pp. 6-9) consideram quatro princípios. Uma imagem corporativa deve de ser justa, positiva, duradoura e original. Justa porque a empresa tem que ser fiel a si própria, como já foi referido anteriormente, tem que existir uma proximidade entre a identidade e aquilo que a organização é com a imagem exterior, tem que ser fiel e

credível quanto a si própria, caso contrário pode afectar a positividade da imagem, criando contrassensos por exemplo. O carácter da positividade é o objectivo principal, tem que mostrar as suas qualidades e valorizá-las. Valorizar as qualidades positivamente mais não iludir os públicos em demasia pois corre-se o risco de atrair atenções para os defeitos e fraquezas. Quanto à sua durabilidade acaba por espelhar o sucesso da mesma, quanto mais positiva for a imagem corporativa maior durabilidade irá esta ter, claro que depende do quanto está intrinsecamente inserida nas mentes dos seus públicos. Com a concorrência existente no mercado a originalidade acaba por surgir como uma primazia e requisito cada vez maior nos tempos modernos. A diferenciação entre os produtos é cada vez menor e uma imagem original faz com que o produto se destaque da concorrência.

Entende-se então o carácter universal, a importância que tem na estrutura de uma organização, algumas das características que a imagem deve de ter e o porquê da necessidade do carácter positivo e o que isso representa numa empresa. Referindo as duas distinções que Villafañe (1998) apresenta numa empresa – as políticas formais (identidade visual, cultura e a comunicação corporativa) e as funcionais (de produção, financeira, comercial, etc.) – compreendemos que a imagem deve representar sempre a positividade de ambas e como um todo. Isto explica-se com o facto que o desenvolvimento da empresa deve ter por base uma estratégia comum e globalizada com todos os sectores a contribuírem para tal, de outro modo estaria a debilitar-se o desenvolvimento global da instituição. Sendo assim deve-se avaliar, em termos de Imagem, qualquer decisão que afecte as políticas funcionais, pois este é o sistema forte que possui, a sua afectação seria perigosa para a continuidade da empresa (Villafañe, 1998).

A identidade visual, a cultura e a comunicação corporativa surgem assim para Villafañe (1998) como factores essenciais para a representação de uma imagem. Wilson da Costa Bueno (2009, p.187) afirma mesmo que “(...) os conceitos, ainda pouco fluidos, de imagem e reputação, bem como o de identidade corporativa (...)” acabam por surgir como sinónimos. Encaminhamo-nos para que uma imagem positiva pressuponha uma identidade corporativa forte e positiva, existindo elementos com uma maior contribuição que outros. A contribuição acaba por depender sempre dos planos e estratégias adoptadas pelas organizações, mas tais elementos estão sempre

presentes, com ou mais influência. Considera-se então que a cultura organizacional, a identidade visual, a missão e valores e a comunicação interna são importantes e contribuem para a formação de uma imagem corporativa que terá sempre por base a identidade corporativa. Tal identidade existente quando percebida pelos públicos apresenta-se para o receptor como a personalidade da organização, sendo que convém que uma organização saiba e compreenda tanto a forma como surge esta personalidade, como é projetada e a forma como o ambiente e outros elementos influenciam a sua percepção.

Por tal referido pode-se considerar importante a esquematização e delinação de uma boa identidade corporativa e os seus elementos, como estes influenciam e representam a imagem e o processo em que se transmite toda essa informação. Sendo um dos objectivos de uma imagem positiva o seu carácter de durabilidade temos vindo a observar que se uma organização possuir uma identidade corporativa positiva intrínseca e bem estruturada, produzindo uma personalidade corporativa positiva nos seus públicos podemos alcançar a durabilidade pretendida dessa imagem positiva. Considera-se a durabilidade importantíssima porque ao canalizarem-se recursos económicos para a criação de uma imagem positiva mais rentável se torna o investimento, pode-se dizer que o ROI³ que a organização obterá será muito mais elevado. Sendo uma imagem positiva duradoura, como já foi referido, muito mais forte e muito mais protetora da organização contra adversidades.

Uma organização deve de realizar esforços para obter e manter uma imagem corporativa positiva e duradoura, existem inúmeros benefícios que daí se podem retirar, sendo o principal conferir força a toda a estrutura para que esta tenha notoriedade e não se deixe abalar com adversidades. Cada vez mais observa-se que determinadas empresas realizam campanhas de *branding*, que são campanhas realizadas pontualmente que servem para potencializar a imagem ou marca, conferindo notoriedade e visibilidade. Estas campanhas consideram-se muito benéficas, pois apesar de normalmente o retorno não ser imediato, a longo prazo verifica-se como sendo uma mais valia porque a organização acaba por se posicionar

³ ROI: *Return Over Investment*, significa a relação que uma organização tem entre o custo de uma iniciativa com o lucro/benefício gerado.

no seu sector de uma forma mais positiva do que anteriormente. Podemos mesmo afirmar que tais campanhas servem para “alimentar” a positividade da imagem institucional que têm nos seus públicos, admitem-se como sendo cada vez mais imprescindíveis e necessárias para que uma organização não desapareça, mantendo-se presente e ativa na sociedade.

5. Uma organização e a sua identidade

5.1. O que é a identidade e o que representa?

Uma organização é composta por diversas esferas, como temos vindo a observar. Esses diversos elementos que a compõem funcionam estrategicamente em conjunto fazendo com que um colectivo obtenha o sucesso e consiga alcançar os seus objectivos. Tem que existir uma ligação e orientação para que todos esses elementos funcionem mas, claro está, que existe sempre falhas e formas de melhorar. Estamos num ponto em que a clarificação sobre a identidade corporativa, e a forma de como esta é construída, influencia diretamente o comportamento da organização tanto interiormente como para o exterior.

Antes de transmitir uma imagem esta tem que possuir uma determinada identidade, todas possuem, umas mais visível e definida e outras menos. É esta a principal característica que faz com que cada organização seja única, não existe uma igual, porque considerando o ADN de cada uma as variáveis que o compõem são diversificadas e a forma como atuam também. Se é um elemento que distingue as empresas umas das outras chega-se à conclusão que, se vivemos num mundo global em que o mercado concorrencial é enormíssimo e um dos principais pontos de sucesso é a diferenciação, o trabalho que pode ser efectuado sobre a identidade pode dar frutos nessa direção. Uma identidade corporativa forte e bem definida possui uma vantagem a nível concorrencial na atuação e presença nos mercados.

Tanto Villafañe como Costa Bueno e outros autores, apontam o dedo a um erro que muitas vezes se torna comum e que deturpa o verdadeiro sentido de identidade corporativa. Muitos profissionais ligados às áreas da comunicação, marketing, consultoria, gestão ou finanças associam a identidade de uma empresa à sua identidade visual. Não podemos cair nesse erro, pois antes demais para compreender a natureza dessa falácia é de salientar que a identidade visual é apenas um elemento que compõe a identidade corporativa, como temos vindo a observar. De facto podemos afirmar que através da identidade visual de uma organização tem-se uma forma de comunicação com os públicos, clientes e *stakeholders*, com uma grande versatilidade e inovação. É uma forma de comunicação que acaba por produzir símbolos e signos que produzem uma associação na mente de um ser humano, por exemplo um logótipo.

A Apple é imediatamente associada ao seu logótipo de uma maçã e sempre que alguém observar tal imagem irá imediatamente associar à empresa. Mas não quer dizer que essa imagem represente toda a identidade de uma empresa, isso seria de algum modo adjectivar a mente humana e o mundo empresarial como simplista. Aliás se apenas mostrarmos esse logótipo a alguém que nunca ouviu falar nem sabe da existência de tal empresa e apenas referirmos os produtos que comercializa, a pessoa vai ter muita dificuldade em criar na sua mente uma ideia sobre a identidade dessa empresa e o que ela representa. Principalmente a pessoa nunca vai saber de que empresa realmente se trata pois apenas conhece uma ínfima parte de toda a identidade corporativa que esta possui e a confere como única.

A identidade de uma empresa é algo que existe sempre e apenas pode ser moldado e construído em consonância com o “material” que se tem a seu dispor. “(...) ela compreende o que a empresa é, o que faz, o que diz, e como diz ou faz (...)” (Bueno, 2009, p.188).

Compreende-se que a imagem corporativa provém em grande medida da identidade de uma organização e a forma como esta é transmitida. “De uma forma simples, a imagem de uma marca é então influenciada pelo seu *mix* de identidade e pela actividade da mesma (...)” (Lindon, *et.al.* 2008, p. 175). Portanto tomemos especial atenção à representação que a identidade tem numa organização e os seus elementos que contribuem para uma imagem corporativa forte e positiva.

5.2. Identidade como espelho da imagem de uma organização.

Coloca-se a ideia que a necessidade de uma imagem positiva é fulcral para a sobrevivência de uma organização. Um elemento que também é importante é o carácter duradouro dessa positividade da imagem, promovendo a toda a empresa uma base fortíssima para todos os seus projetos e ambições. Temos factores que acabam por influenciar mais ou menos este carácter duradouro e a maioria destes concentra-se na raiz de uma organização, a sua identidade. Se a identidade é composta pelos mais variados elementos pode-se afirmar que são esses elementos que conferem a existência de uma imagem a partir da identidade.

Se a base de uma empresa se apresenta como o factor principal para a criação da sua imagem corporativa podemos concluir que estamos perante a construção de uma imagem muito forte. Como temos vindo a ver uma organização possui uma estrutura na qual é conduzida por uma estratégia global, criando assim, através do comportamento de todos os elementos da estrutura com base nessa estratégia, uma identidade. É algo que depende de muitos factores e a sua manipulação não é de fácil alteração, tem que ser realizada com cuidado, fazendo com que a imagem que advém de tal universo surja através de um fundamento forte e que sendo positiva ou negativa não é possível alterar de um dia para o outro de uma forma simples. Claro que essa identidade não se pode referir como uma criação, pois verificamos que tem muitos factores autónomos que estão parcialmente fora do controlo, como no caso da criação de subculturas no seio da organização, mas isso é algo que veremos mais à frente.

Cada vez mais surgem estratégias para a implementação de programas de identidade corporativa, apesar de ser um conceito que já vem de trás, nos tempos modernos apresenta-se como uma ferramenta essencial para a sobrevivência de uma organização. Existe a necessidade de primeiro as organizações possuírem uma presença identitária na sociedade, essa presença tem que ser clara e de fácil compreensão. Num segundo lugar surge a criação de símbolos na mente das pessoas relativamente ao *ethos* da organização, para que todos os indivíduos que façam parte da organização, ou tenham um elevado grau de afectividade, possuam um nível de comunicação elevado acerca da representação da organização e aquilo que esta é. Por

último é o tão aclamado factor de diferenciação, cada vez mais essencial com a crescente concorrência (Olins, 1989, p. 148).

Já nos apercebemos que a identidade é algo que não é fácil estar sempre a alterar e que a sua concepção na mente das pessoas tem poucas formas de ser influenciada, ou seja, a identidade de uma empresa é uma imagem criada na mente dos indivíduos com bases fortes, quer seja negativa, positiva ou irrelevante. Claro está, como a identidade é algo que tem por base o universo de elementos que compõem a organização, a complexidade de alterar todos os elementos para que se produza imagem diferente é um processo complexo e a sua exequibilidade tem muitas variáveis que podem condicionar todo o processo. A concepção da imagem corporativa na mente dos públicos de interesse para uma organização ajuda a compreender o real estado em que se encontra e se as estratégias e políticas de imagem estão a surtir efeito, sendo que é importante estar permanentemente a realizar uma monitorização, compreender estratégias e consequências e que ações mais se adequam para atingir o objetivo final. Gostaria de salientar Lindon, *et.al.* (2008, p. 175) onde apresenta que uma marca é possuidora de três pilares. O primeiro é o pilar dos elementos potenciadores de uma identidade, conjunto de signos que expressam a identidade da empresa. O segundo é o pilar do objecto, a alma da empresa, o que ela é, a sua missão e valores e a sua difusão nas variáveis de marketing que advêm do primeiro pilar. O terceiro e último é “o pilar do interpretante ou dos resultados que as atividades de marketing e a identidade da marca exercem nos públicos impactados.”⁴ Apesar de esta concepção estar mais ligada à área do marketing verificamos que a identidade corporativa surge como um dos vértices de uma organização para a sua representação de uma marca. Contudo a ligação entre os três pilares é evidente, o que confirma a necessidade de existir um esforço para compreender que é necessário pensar numa organização como um só organismo e que todos os processos estão ligados, é necessário ter uma abordagem global e que o mais pequeno pormenor pode influenciar todo o processo. Para ter tal sucesso temos que observar os elementos da identidade corporativa que podem ser mais facilmente trespassados para o exterior e que ajudem a construir essa imagem. A condição do meio envolvente da organização e o comportamento dos seus públicos

⁴ Lindon, D. *et.al.*, 2008, p. 175

tem uma grande influência pois são os criadores e influenciadores da dimensão cognitiva⁵ da empresa.

Quer isto dizer que a identidade corporativa surge como um espelho da imagem na medida em que é necessário ter em conta que ações que sejam realizadas na orgânica da identidade corporativa irão se refletir na imagem da organização, tanto pode ser ao nível da auto-imagem como da imagem percebida. Esta regra é fundamental para se aceitar a mutabilidade que uma imagem pode sofrer caso careça de bases fortes, que advém da própria identidade da organização.

5.3. Elementos influenciadores da identidade

Com o decorrer da compreensão do papel de uma identidade corporativa na importância de uma organização, o seu comportamento e a sua dinâmica, debruçamo-nos sobre os variados elementos que surgem nesta, contribuidores para a concepção de uma imagem. Existem elementos que surgem como centrais e com um maior poder de influência, a sua denominação ajuda a compreender a categoria ou características que representam, ou seja, uma organização possui muitos factores que contribuem para a sua identidade, desde a forma como um trabalhador trata um cliente na secção de apoio ao cliente por via telefónica até à atuação dos sindicatos ou campanhas de promoção institucional ou de produto. Mas é possível denominar determinadas esferas da identidade corporativa e compreender aquilo que representam.

Vamos então observar como surgem, o que representam e como atuam esses elementos ou esferas que a compõem. Destaco assim em primeiro a missão e valores de uma empresa, que influencia quase praticamente todo o comportamento e o rumo da organização. Em seguida a cultura organizacional, que transmite a orgânica singular de cada empresa, com as suas características e consequências. A comunicação interna, que é a forma como toda a informação de uma organização viaja internamente e interliga todos os sectores e pessoas. A sua identidade visual

⁵ Conceito anteriormente explicado pelo autor na página 11

surge por último, como não poderia deixar de estar presente, sendo a representação de imagens físicas propositadas ou não com o fim de difundir ideias, concepções e promoções de uma organização ou marca. Surge na maioria das vezes associada às estratégias de marketing e publicidade.

5.3.1. Missão e valores

Quem trabalha numa organização tem que conhecer a missão e os valores que esta representa. Esse aspecto evidencia o profissionalismo do empregado, se está empenhado e é conhecedor da entidade para quem trabalha, e do trabalho comunicativo da organização, se tem a capacidade de transmitir e incutir nas pessoas pertencentes à organização o propósito e objectivo da sua existência. Mas porque é que são tão fundamentais? Claro que temos vindo a compreender que uma organização funciona através de um colectivo e que todos os factores que contribuem para a união e construção de um colectivo forte e bem sucedido são importantes, mas a missão surge como se de uma regra geral se tratasse.

Normalmente quando se afirma uma determinada missão realiza-se com base na identidade, existente ou pretendida. Temos que considerar a missão como um ponto fundamental para a identidade de uma empresa, “é um padrão de referência que é reflectido na actuação da empresa” (Dias, 2013, p.349). Consideramos então que a missão de uma organização tem que representar aquilo que esta é e o seu propósito.

Não é fácil a concepção de tal regra geral que se terá que aplicar a toda a organização, mas é pertinente afirmar que uma missão deverá que ter um grau de clareza, exequibilidade, e pertinência para que tenha possibilidades de ter sucesso. Concordamos que o nível de clareza é importante, pois tem que ser algo de fácil compreensão ao ser comunicado e percebido, tanto pelos membros da organização como pelos seus públicos. Se esta para ter um lugar de destaque na mente dos públicos e nos mercados tem que ter algo diferenciador e que a realce em relação às demais, o carácter de pertinência é importante, pois ajuda a se posicionar com algo que “realmente interessa” e não apenas mais uma definição mundana no mundo organizacional. A exequibilidade é a base de todo o propósito, pois se uma missão não for exequível poderá tornar-se num factor negativo para a organização levando ao

descrédito, fazendo com que as pessoas não acreditem naquilo que é transmitindo denegrindo a imagem corporativa.

A missão surge assim como uma norma geral para a actuação da empresa, é importante que a sua estrutura humana possua conhecimento e identificação com esta máxima porque irá assim contribuir para um melhor desempenho, não só do seu capital humano mas também para o sucesso nos objectivos propostos. Isto porque é através da missão que se terá que construir as estratégias de actuação da organização, para que estas estejam em sintonia com aquilo que a empresa é, “(...) a missão acaba por ser um tema unificador que atravessa as diversas atividades possibilitando um enquadramento que facilita as decisões, estratégicas ou operacionais.” (Dias, 2013, p.349).

Para sustentar a missão é necessário suportá-la com determinados valores, para que tenha credibilidade. O conjunto de valores associados irá contribuir para a construção de uma percepção acerca desta. Quase que se pode afirmar que um individuo ao deparar-se com a missão de uma organização deverá percepcionar pelo menos alguns valores que estejam presentes. Os valores são aquilo que a empresa considera como “bem” (Thévenet, 1997).

Os valores de uma empresa terão que estar difundidos por toda a sua orgânica, para que represente e crie uma sintonia entre todos os elementos da organização baseados nos valores traçados e definidos. Esta é quem lhes confere conteúdo, que lhes “dá vida” na sua participação ativa nas decisões do dia a dia. Em todas as decisões que se tomem deve-se incutir os valores que se defende e tê-los presentes para que possam atuar contribuindo para que não exista um “desvio” das decisões para um sentido diferente daquilo que a organização representa. Por exemplo, numa campanha publicitária uma marca não poderá realizar a promoção de um produto e associá-lo a valores que sejam contra os valores reais e aquilo que representa a empresa.

Estamos perante algo que terá que estar presente no quotidiano da estrutura e estratégia de uma organização, contribuindo assim para a sua identidade e direccionamento de todos os elementos para o mesmo caminho e sintonia.

Thévenet (1997) apresenta uma grelha de valores afirmando que existem valores declarados, aparentes e operacionais. Os primeiros são aqueles que surgem no

discurso do presidente, nas informações dadas à imprensa ou na comunicação externa, por exemplo a publicidade, ou seja, são valores inteiramente assumidos pela organização e postos em prática. Quanto aos segundos, são aqueles valores que surgem associados aos valores declarados mas que advêm de acontecimentos e decisões que a organização toma ao longo do tempo. Se uma marca lança um produto que irá criar uma percepção positiva e valores associados que contribuem para o positivismo da organização, acabam por ser valores que se interiorizam na ideologia. Os valores operacionais acabam por espelhar a forma como a empresa lida com os sistemas de controle, por exemplo a forma como avalia a performance, o sistema de remuneração e como lida com os procedimentos de gestão, o recrutamento ou a gestão de carreiras.

Convém ter em conta a importância que tais aspectos têm na identidade corporativa, acaba por conferir um padrão geral sobre a forma como uma organização encara e se dispõem em determinados assuntos, acontecimentos ou decisões. É importante que os valores declarados estejam decalcados na filosofia da empresa, necessitam claro de ser bons valores, e que contribuam de forma positiva, mas são sempre em factor importante na caracterização identitária. Não podemos descurar o facto de que normalmente a cadeia de valores existente tem sempre a influência do contexto social em que a empresa está inserida, pois estes têm que ser compatíveis tanto com os trabalhadores como com os seus públicos.

Compreendemos então que os valores irão ter um impacto direto na cultura organizacional, algo que já vamos ver mais à frente, mas não é só esse o principal impacto que nos interessa. Claro está que em toda a tomada de decisões e estratégia da organização os valores atuam de uma forma sempre presente, então se a imagem corporativa advêm de todo o conjunto de elementos que compõem uma organização, estes surgem como um elemento ativo que influencia a imagem. Mas por outro lado se observarmos bem é possível afirmar que a forma como uma organização apresenta e afirma o seu conjunto de valores e missão pode ter uma influência direta na construção de uma imagem positiva, vejamos, no caso da UNICEF esta surge na mente das pessoas diretamente associada ao seu conjunto de valores. É uma agência das Nações Unidas destinada a lutar pelos direitos das crianças, dá respostas às suas necessidades básicas. Esta é uma organização na qual a carga de valores,

principalmente ligados à solidariedade e luta pelos direitos humanos, constroem uma imagem positiva e duradoura da organização. Assim afirmamos que o conjunto de valores que a definem, contribuem diretamente para a construção de uma imagem positiva.

É importante então uma organização possuir na sua “orgânica” uma missão e um conjunto de valores que atuem de uma forma positiva, devem servir como uma regra universal para todos os dirigentes, dando o exemplo para o resto da estrutura humana. Devem ser trabalhados e decalcados em todas as ações, se for possível conduzir uma estratégia, que incorpore tais valores e missão, na política de imagem que afecte diretamente a percepção dos públicos da organização de uma forma positiva, o que pode surgir como um elemento forte e essencial para o sucesso de tal positividade.

5.3.2. Cultura organizacional

No meio empresarial é imperial considerarmos sempre o comportamento humano que os quadros das empresas possuem. Esse comportamento irá moldar e definir a grande maioria das características identitárias de uma organização. O pilar principal para compreender o comportamento numa dada organização é através da observação e análise da cultura organizacional que está presente. Esta irá diferenciá-las umas das outras, pois cada uma possui uma determinada cultura organizacional. O pressuposto de abordar este tópico rege-se pelo princípio de que a cultura é um dos principais influenciadores do *modus operandi* da organização e, se tal se verifica, concluímos que atua diretamente na identidade corporativa. “A cultura é intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho.” (Bilhim, 2008, p. 185).

A cultura é um tema que é abordado por diversos autores e aplicado em múltiplas áreas das ciências humanas, Teixeira (2011, p. 273) apresenta que a “cultura refere-se a normas de comportamento e valores partilhados por um grupo de pessoas”, sendo assim automaticamente associável ao comportamento organizacional, pois como já vimos anteriormente uma organização pressupõe sempre uma colectividade de indivíduos que pertencem a um organismo com determinados objectivos traçados.

Considera-se que existe sempre uma partilha de valores, crenças e normas onde a interação entre os indivíduos, principalmente na sua base relacional, irá construir uma cultura que irá ser distinta de outra qualquer. Apresentamos então que determinada cultura corporativa surge como um elemento diferenciador e identitário de uma empresa. Como já foi referido é intangível e dada como certa sendo que é apenas observável através do comportamento dos indivíduos pertencentes. Bilhim (2008) manifesta a importância que o sistema de valores tem na cultura de uma organização, é através destes que se constroem bases para os traços culturais se formarem. Ao observar-se a forma como os valores manifestos – valores que são assumidos pela organização – estão enraizados no seio das relações pode não ser suficiente, pois esses são os idealizados e não quer dizer que sejam os existentes em pleno. A dinâmica como se formam novos valores, inconscientemente, no dia a dia da organização é a base para a definição e caracterização da cultura. Ou seja é apresentado que “não existem culturas sem grupos, e se quisermos definir uma cultura, temos que ser capazes de localizar um grupo que seja possuidor específico dos valores dessa cultura.” (Bilhim, 2008, p. 188).

Para que pessoas externas a uma cultura sejam aceites e se tornem parte integrante, novos colaboradores numa organização por exemplo, têm que aprender e estar em sintonia com os valores, crenças e normas que o grupo possui.

A sua construção é um processo de desenvolvimento contínuo e permite compreender o funcionamento de uma organização. Tal carácter de continuidade apresenta-nos uma associação direta à importância da história de uma empresa e a forma como o tempo proporciona às diversas partes uma aprendizagem de modos apropriados de atuar e resolver problemas (Thévenet, 1997). Estamos perante um fenómeno evolutivo permanente mas com uma velocidade lenta e na maioria das vezes difícil de determinar.

Temos assim um elemento identitário que permite compreender formas de actuação e resposta, existe sempre o esforço da criação de uma cultura corporativa “forte” para que a sua influência seja o mais positiva possível e que dê resposta a adversidades que possam surgir. A forma como esta se apresenta influencia os mais variados elementos, e claro está não apenas positivamente. Existem contrapartidas que podem dificultar a actuação organizacional, tal como o surgimento de um certo “imobilismo” e como

consequência de um enraizamento cultural criando alguma falta de adaptação e mudança (Thévenet, 1997). Corre-se o risco de se possuir uma cultura corporativa que condiciona toda a organização na sua actuação a médio e longo prazo, pois se tal cultura não for “performante” irá ser um obstáculo para a resolução de muitos problemas. Uma organização tem que se moldar e evoluir constantemente e se existe na sua orgânica algo que irá servir de travão a tal acontecimento irá estar a comprometer todo o trabalho efectuado pelos outros sectores.

Posto isto pode-se abordar se uma organização tem cultura ou é cultura, claro está que existe uma separação destes dois conceitos à luz de uma abordagem explicativa, ou seja, dependendo da forma como se aborda o fenómeno e se observa a sua representação na organização. Sendo a cultura o produto de um conjunto de elementos que estão interligados e o seu relacionamento provoca uma caracterização - valores, ritos, símbolos e mitos – produto de uma aprendizagem e experiência do grupo (Bilhim, 2008), é algo que a organização tem. Thévenet (1997) apresenta tal como a noção de *corporate culture* e que é através deste conjunto de elementos que se constrói uma personalidade e identidade às empresas, sendo assim, a cultura apresenta-se como algo que uma organização tem. A organização como sendo cultura surge com uma mudança na abordagem, remetendo para uma análise antropológica ou etnológica, empresa como tribo ou comunidade (Thévenet, 1997). Esta surge em duas esferas: a cognitiva, onde se tenta compreender a forma como os conhecimentos comuns são partilhados nos indivíduos pertencentes à organização para analisar os seus comportamentos, e a esfera simbólica onde se observa a forma como cada membro “partilha o sentido comum da realidade” (Bilhim, 2008, p. 192).

A personalidade e identidade que a cultura confere às organizações é o aspecto relevante na nossa abordagem deste conceito, pois apresenta-se como influenciadora na percepção que os receptores têm da imagem de uma organização. Portanto consideremos como importante a noção de *corporate culture* apresentada por Thévenet (1997).

Afirmamos que a cultura é um elemento altamente influenciador da identidade corporativa e consequentemente da imagem, convém ter em mente que a cultura influencia os variados elementos organizacionais, Teixeira (2011) apresenta-nos na sua obra o conceito da “teia cultural de uma organização”. Ajuda-nos a observar e a

ter uma ideia da magnitude da sua actuação numa organização. Como podemos observar na figura 1, temos no centro aquilo que é o “valor central da cultura”, denominado por *paradigma* e em seu redor os diversos elementos que compõem a teia cultural. Apresenta-se através de *paradigma*, porque esta posição central ilustra não só a importância na interpretação do ambiente da organização, mas também a sua influência no comportamento estratégico com as mudanças desse ambiente, ou seja, são elementos que estão interligados e influenciam-se mutuamente.

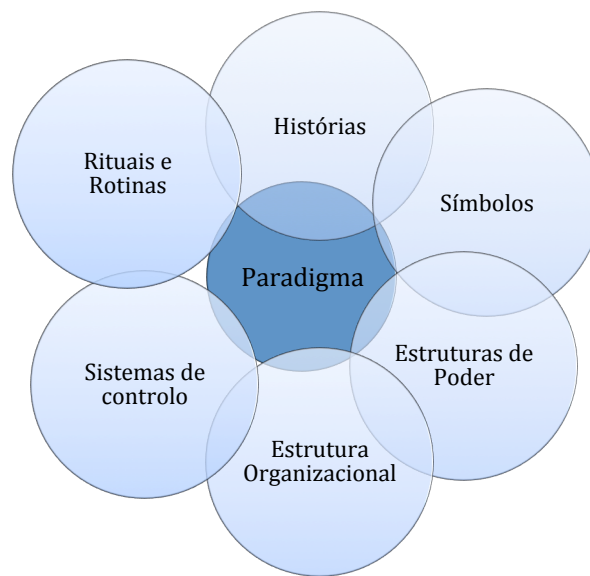


Figura 1. A teia cultural de uma organização
(retirado de Teixeira, 2011, p. 280).

Toda a influência e relação que surge mutuamente entre a cultura e os diversos elementos organizacionais pressupõe sempre a relação com o meio envolvente, ou contexto em que a organização se insere - tanto social, económico, entre outros. Este determina a dinâmica de uma organização tanto na caracterização do ambiente externo como do ambiente interno. Temos assim um influenciador direto na cultura, quando uma organização tem uma cultura que favorece a abertura ao seu meio envolvente esta recebe novas influências e, normalmente, apresenta-se como mais propensa à mudança e consequentemente à inovação (Villafañe, 1998).

Observa-se claro está um comportamento numa perspectiva macro, ou seja, temos que ter em consideração que existe a formação de sub-culturas, conceito que cada vez mais está em voga pelos autores que estudam esta matéria. De facto é compreensível

relacionar diretamente tal fenómeno com o tamanho de uma organização. Quanto maior for a dimensão de uma organização mais capital humano estará envolvido, mais propenso será o surgimento de grupos que irão criar partilha de valores e experiências específicas contribuindo para a criação de subculturas. É possível observar o comportamento destas subculturas através de grupos com diferentes estratos socioprofissionais, por exemplo, numa organização os membros da direcção em relação ao conjunto de operários da linha de montagem da fábrica. Pode-se em alguns casos verificar a criação de grupos através de diferenças religiosas ou de etnia. A relação destas subculturas umas com as outras deve ser saudável, evitando distanciamento e conflitos entre os grupos. Por vezes as relações podem ser aproveitadas do ponto de vista estratégico pela direcção de forma a obter resultados, associando algum tipo de competição ou camaradagem, contudo os conflitos internos podem criar problemas na organização e consequentemente na imagem transmitida para o exterior.

Voltando para a observação deste elemento, e a sua influência na identidade de uma organização numa perspectiva mais abrangente, é importante referir que, segundo Villafañe (1998), a cultura desempenha três funções de carácter geral: adaptação, coesão e envolvimento. Na primeira função a cultura cria nos seus integrantes um consenso aos objectivos propostos e pressupostos assumidos, como a *missão* da empresa, objectivos traçados na estratégia ou valores assumidos e declarados. A coesão, como temos vindo a verificar, é uma consequência positiva de uma organização com uma boa cultura, melhorando os níveis de satisfação e motivação das pessoas que fazem parte de toda a estrutura. Por vezes verifica-se a influência para o ambiente exterior, fazendo com que alguns públicos de interesse se identifiquem com a cultura da organização e que sejam influenciados por tal acontecimento, como por exemplo um grupo de fãs. Estes são indivíduos que possuem uma identificação ou admiração especial com a organização, realizam rituais na sua vida que mantêm essa ligação, como por exemplo um grupo de adeptos de um clube de futebol, contudo verificamos que, dando como exemplo um clube de futebol, a forma como a instituição lida com tais públicos deve de ser cuidada e com especial atenção, pois estes reagem de forma negativa caso o clube de futebol se apresente contra as suas crenças e naquilo que acreditam. Por último o envolvimento, que é uma “situação de coerência e compatibilidade entre o sistema de valores da empresa e

o do indivíduo” (Villafañe, 1998). É importante o trabalhador sentir-se com espírito de iniciativa e exista compatibilidade das suas ações com os desejos da organização.

Considera-se a cultura organizacional o elemento por excelência para compreender a identidade corporativa de uma determinada organização, pois como observamos este está presente em praticamente todos os elementos da sua orgânica. A projeção de uma imagem e a sua consequente interpretação por parte dos receptores pressupõe a identidade e a forma com que esta se apresenta, observamos que se verifica uma influência direta na construção de tal imagem tendo em conta os contornos da cultura organizacional existente. Existem claro, por exemplo empresas, que usam a sua cultura como forma de propagar a sua imagem desejada, por exemplo a Google, e outras que não se aplicam tanto nem usam a cultura diretamente como um trunfo na publicitação da sua imagem desejada, mas o que é certo é que acaba sempre por influenciar a imagem que é percepcionada, sendo este um elemento essencial na identidade de uma organização.

5.3.3. Comunicação interna

A influência que a identidade corporativa tem na imagem percepcionada passa pelo entendimento da importância, e forma como se posiciona, a comunicação interna numa organização. O fluxo de informação que existe é constante e portanto pressupõe sempre uma forma de comunicação. Tal pressuposto e a forma como tudo se processa é o que representa em geral a comunicação interna, ou seja, informação que “viaja” entre emissores e receptores através de diversas plataformas e técnicas de comunicação dentro da organização.

É algo que surge naturalmente, a comunicação no ser humano está sempre presente, desta forma afirma-se que sempre existiu no seio das organizações mas a sua exclusividade como área específica de gestão surgiu como forma de resposta ao aumento da complexidade e aumento das estruturas organizacionais (Villafañe, 1998, p. 241).

“A comunicação da empresa não nasceu do dia para a noite. Foi elaborada lentamente sobre as insuficiências dos sistemas de informação e de acordo com a evolução dos

modos de gestão das empresas.” (Nguyen-Thanh, 1991 citado por Villafañe, 1998, p. 242).

Dada a perspectiva apresentada compreende-se que a comunicação interna tem um papel importante na existência de qualquer organização, mas o seu lugar de destaque na influência que exerce sobre a identidade corporativa é um pouco mais complexo. Convém aceitar que, a comunicação interna irá influenciar diretamente a forma como as estratégias e objectivos de uma entidade são delineados pois, esta atua diretamente na estrutura e é o local onde é delineado e executado o projecto empresarial. Depende sempre da importância que é dada à comunicação interna e a sua relação com os RH, mas a sua influência é sempre relevante (Villafañe, 1998, p.243).

A coesão e o envolvimento do capital humano numa organização beneficiam de boas estratégias de comunicação, a motivação dos seus empregados e até se pode considerar que a auto-imagem existente pressupõe um grande trabalho de uma boa comunicação interna para esta seja positiva. Afirmamos então, dado os elementos referidos, que estamos perante uma ferramenta que atua na cultura corporativa e vice-versa, influenciando-se mutuamente, pois se a comunicação influencia a cultura, esta também irá influenciar a comunicação interna. É crucial que determinado indivíduo pertencente a uma organização tenha conhecimento sobre os mais variados conteúdos que são importantes, não só para a realização do seu trabalho em determinado departamento que esteja inserido, mas também que possua um conhecimento de objectivos definidos e alcançados, situações que estão presentes no seio da organização, missão, valores, normas, entre outros elementos que têm que se propagar pelos diversos canais de comunicação internos e chegar até este. Podemos olhar para a estrutura comunicacional interna de uma organização através de duas esferas, pois por um lado os diversos elementos comunicam entre si para executarem o seu papel, o que faz com que existam estratégias, nos canais e melhoramento da eficácia comunicacional de forma a que se comunique de forma eficiente. Por outro lado tem que existir iniciativas de comunicação interna que funcionam como se de um marketing interno se trata-se.

Então a comunicação surge em diversos níveis, mas apresenta-se principalmente informal ou formal e escrita. Isto prende-se com o facto que as formas de comunicação são dependentes de estruturas hierárquicas e de estruturas dos

departamentos ou organograma da organização. A comunicação formal é respeitante a transferência de informação entre níveis hierárquicos, normalmente é informação que navega de uma forma ascendente, por exemplo do secretário dos RH, para o diretor dos RH, para o vice-presidente até ao presidente. Claro está que depende sempre a natureza de tal informação se é urgente, se não é, se tem outro carácter que a faça ascender de uma forma mais direta ou, descender de uma forma direta ou mais indireta, sendo esta a sua navegação pelo percurso contrário, ou seja de níveis hierárquicos mais elevados para níveis inferiores. Maioritariamente são usados canais formalmente aceites e são cumpridos determinados protocolos que garantem a execução de uma forma correta e ordeira de todo o processo (Bilhim, 2008).

A comunicação informal, tendo em conta o panorama que estamos a observar, surge principalmente de uma forma “lateralizada”, ou horizontal, ou seja, é uma comunicação baseada em pares. Um bom exemplo disso são as empresas que se apresentam com locais de trabalho em *open space* onde não existem divisórias entre departamentos para que estes possam estar em comunicação constante, facilitando assim o fluxo da informação e aumentando a sua velocidade, melhorando a produtividade global.

É importante contudo compreender que, nem um extremo nem outro são benéficos para a maioria das organizações, ou seja, a vias formais podem limitar o fluxo de informação mas permitem um controlo permanente para que não se dê a criação de muitos “ruídos” e “interferências” deturpando assim a comunicação:

“ (...) a estrutura da organização limita as comunicações a canais escassos e formalmente aceites. Pois, se toda a gente pudesse falar com qualquer pessoa sempre que surgisse um problema, o número de mensagens seria infinito. Além disso, se a comunicação não fosse mais ou menos restrita aos canais formais, a coordenação interdepartamental poderia estar em risco” (Bilhim, 2008, p. 366).

Observa-se que o outro “prato da balança” também tem que ter peso pois “A comunicação entre pares, além de proporcionar a coordenação de tarefas também serve de suporte importante às necessidades emocionais e sociais dos indivíduos” (Bilhim, 2008 p. 367).

Temos então duas esferas numa organização sobre a navegação de informação e a forma como comunicam os diversos agentes da mesma. Mas a importância que esta tem sobre a motivação, os níveis de coesão e outros aspectos já referidos, pode influenciar a concepção da imagem de uma forma mais elucidativa. Vemos que a maioria das características da cultura corporativa obtêm eficácia tendo em conta a atuação da comunicação interna, observa-se que as organizações procuram a criação de suportes de comunicação interna para envolver e dinamizar o capital humano. A criação de revistas internas ou de *newsletters* são exemplos disso, temos uma preocupação de manter as diversas partes em contacto entre elas. Assim dado a relevância e a forma com que a comunicação atua afirma-se que esta surge como uma política numa organização (Villafañe, 1998, p. 247) podendo ser planeada e executada de forma a atingir objectivos delineados.

De acordo com Villafañe (1998, p. 247), a comunicação interna pressupõe três princípios gerais: A integração na gestão da empresa - como temos vindo a ver, a sua importância e papel na estrutura e nas estratégias da organização. A avaliação do clima interno – neste ponto o autor argumenta que o clima interno tem influência direta na construção da auto-imagem fazendo com que quanto melhor for o clima interno maior adesão existe para com as políticas e iniciativas de comunicação interna. E por último a estratégia de comunicação interna – são a planificação e estudo realizado com o intuito de “optimizar a comunicação dentro da organização”.

O último ponto apresentado por Villafañe (1998) é importante pois é através da estratégia de comunicação que é delineada pela organização que se irá ter determinados resultados e caracterizações da identidade corporativa. Uma organização estuda as melhores opções e formas de atuar, escolhe as ferramentas mais adequadas e produz assim um significado à sua posição em relação à forma como deseja “moldar” a organização. Põe-se tal aspecto porque a comunicação interna é um elemento que “molda” os diversos elementos, conferindo assim a possibilidade de aproximar a auto-imagem com a imagem desejada. A influência que pressupõe na imagem percebida advém da forma como influencia a identidade corporativa.

Esta dinâmica que se vem a apresentar demonstra o poder do papel da comunicação interna, a projeção de uma imagem para o exterior vai depender dos mais diversos elementos que têm relação direta com tal aspecto. Como uma organização funciona

através de um colectivo de pessoas e o seu comportamento social e pessoal existente no local de trabalho, até mesmo o perfil de cada pessoa, devem de ser analisados e usados os vários elementos que compõem a estrutura para potenciar os benefícios da estratégia, ou política, da comunicação interna. Claro que sempre que se realiza um investimento convém retirar o máximo de benefícios e resultados possíveis e a implementação de uma política de comunicação interna desenhada para obter determinados resultados não foge à regra. Cada vez existem mais suportes e meios usados pelas organizações no que diz respeito à comunicação interna, a evolução tecnológica tem vindo a contribuir muito para tal, sendo assim podem ser investimentos que acabam por ter algum peso nas contas da organização, portanto convém obter resultados.

Tem-se vindo a observar nas organizações uma crescente diversidade de públicos internos, sendo assim torna-se relevante compreender de que forma as estratégias de comunicação interna podem atingir os seus receptores. O conceito da existência de públicos múltiplos (Bueno, 2009, p. 85) no seio das organizações ajuda a potenciar e melhorar os resultados das estratégias de comunicação interna. Tem-se que considerar a multiplicidade de perfis de indivíduos e a sua influência na recepção de determinadas informações, formas de comunicar que motivem diretores de áreas técnicas, como a financeiras, não serão as mesmas que trabalhadores da linha de montagem.

Ilustrando tal aspecto com um exemplo podemos considerar que quando determinada empresa produz uma revista mensal, com uma estrutura em que 85% do conteúdo são textos com informações sobre resultados financeiros e perspectivas económicas da empresa, textos longos e com linguagem um pouco complexa irá certamente criar motivação para diretores de cargos ligados à área financeira e cargos mais elevados aderirem e lerem a revista, ao invés de trabalhadores com menos formações académicas e que trabalham na linha de montagem de peças de automóveis, caso se trate de uma fábrica de carros. Compreende-se assim que apesar da iniciativa dos agentes de comunicação da organização terem lançado uma revista para que informação sobre resultados da empresa esteja ao acesso de todo o capital humano, e que apesar de o pretendido ser aumentar o nível de coesão, motivação, empatia e conhecimentos elevados sobre a empresa em que trabalham, não tiveram em

consideração a existência de uma diversidade de públicos em que uns poderiam achar interessante e “abraçar” tal iniciativa enquanto que outros, dado o seu perfil, não iriam criar qualquer empatia com a revista lançada nem teriam motivação para a ler.

O exemplo apresentado pretende demonstrar que, tal como Costa Bueno (2009) aborda na sua obra, uma organização possui diferentes públicos internos e, para que exista sucesso nas estratégias de comunicação interna esse é um aspecto crucial a ter em conta. Podemos afirmar que as influências que uma organização queira realizar de forma a produzir uma imagem percebida positiva têm que partir de uma personalização das estratégias de comunicação interna de forma a atingir os públicos internos da forma mais eficiente possível. Tais receptores, internamente, irão construir uma auto-imagem que irá ser reflectida para o exterior personalizando a identidade da organização, dado isto, caso os resultados das estratégias de comunicação interna sejam maximizados, para a construção de uma auto-imagem positiva por parte do capital humano da organização, irá existir uma contribuição para uma identidade positiva que se irá exteriorizar numa personalidade corporativa positiva, influenciando a concepção da imagem percebida por parte dos públicos da organização.

5.3.4. Identidade Visual

A identidade visual de uma organização é considerada o elemento físico da imagem de uma empresa, físico porque o objectivo das suas políticas são exactamente criar imagens ou símbolos que são associados à organização e representam determinado propósito. É considerada a área com maior atuação por parte dos agentes de marketing e comunicação de uma empresa, pois atinge directamente os públicos apenas com o intuito de originar percepções favoráveis.

Observa-se que as empresas usam tais abordagens para produzir uma identidade física da sua marca, esta “designa-se sob um conjunto de signos, formas, cores e mesmo sons, em alguns casos. Todos os sentidos físicos dos consumidores podem ser aproveitados para centrar a atenção na marca, para facilitar a sua identificação e atribuição” (Lindon *et al*, 2008, p. 176). Existem diversos tipos de marca, marca produto, marca umbrela, entre outras, mas o que é comum a todas é a sua existência

nos mercados através de suportes físicos, desde imagens, logos, publicidade, entre outros. Aproxima-se a questão da marca com a identidade visual de uma organização porque a maioria dos públicos ao percepcionarem elementos visuais alusivos a uma organização interiorizam como sendo uma imagem de uma marca.

Aplicam-se as demais estratégias de forma a impulsionar a identidade visual de uma organização com vista a melhorar os resultados das empresas, muitas vezes o carácter publicitário e o orçamento despendido para tais iniciativas surgem como o golpe de génio pretendido para vender determinado produto. Observamos que muitas vezes isso acontece e uma empresa consegue muito sucesso com uma campanha publicitária de um determinado produto seu. Aliás, verificou-se que na edição dos óscares do ano de 2014 a Samsung usou a apresentadora da cerimónia para um “golpe” de publicidade a um produto seu. A apresentadora usou um telemóvel da Samsung para tirar uma fotografia e coloca-la nas redes sociais, esta foto rapidamente bateu um recorde de partilhas no twitter, levando sempre consigo a marca Samsung publicitando o seu produto. Veio a verificar-se que outras fotografias partilhadas pela apresentadora foram realizadas através de um dispositivo móvel da marca concorrente, a Apple. Mas o efeito pretendido foi conseguido e através desta ação a Samsung disseminou a sua marca por milhares de pessoas em segundos, tendo como imagem da campanha inúmeros famosos actores de Hollywood.

Este é apenas um exemplo recente de como determinadas ações publicitárias surgem por vezes como jogadas de génio e que representam para a empresa como sendo essenciais para se manter à frente da concorrência. Mas convém organizar ideias e, antes demais, destacar que o que uma organização pretende é produzir na mente dos públicos uma identidade visual positiva e de sucesso. Para tal acontecimento são delineadas estratégias, formas de atuar, formadas equipas com especialistas em várias áreas e disponibilizados orçamentos.

Villafañe (1998) na sua obra debruça-se sobre a importância e características que pressupõe a identidade visual. É importante ressaltar que numa organização, como temos vindo a observar, a estratégia e planificação é a base para o sucesso de qualquer estrutura e, como naturalmente se observa, está sempre presente um carácter normativo, pois é através de normas delineadas e estabelecidas que é possível existir coerência e organização. Portanto para uma organização a sua atuação no âmbito da

identidade visual pressupõe sempre por um lado um carácter normativo. Como o autor apresenta este surge como o carácter mais usado e universalizado pela maioria das organizações, é necessário existir um plano coerente, “determinar e homogeneizar as aplicações corporativas em qualquer suporte utilizado” (Villafañe, 1998, p. 119). É importante existir uma consonância sobre os elementos transmitidos para os públicos, uma ligação, temos como exemplo principal o sistema de cores usado por uma determinada empresa, ou seja, as cores principais que estarão presentes no seu logótipo ou símbolo da empresa terão que estar presentes nos mais variados símbolos e signos disseminados através de suportes físicos, campanhas publicitárias, produtos ou outros elementos. Podemos referenciar também oportunamente que na indústria automóvel o design aplicado aos mais variados modelos de uma determinada marca segue uma linha coerente, observa-se que na gama de modelos o design aplicado, principalmente à zona frontal das viaturas – faróis e para-choque – pressupõe uma linha de afirmação, diferenciação para com as outras marcas e coerência entre modelos. A Seat em 2013 e 2014 renovou o design principalmente nessa vertente e observamos que modelos como o Ibiza, León e Alhambra pressupõem a mesma linha na imagem de produto.

Um outro princípio apresentado da identidade visual de uma organização é o integrador (Villafañe, 1998) e este deve-se ao facto de que como vimos anteriormente o papel do público e a forma como este percebe é importantíssimo, sendo que a compatibilidade, como referido no carácter normativo, dos elementos deve de construir no espírito dos receptores uma correspondência estrutural para que a construção da identidade visual seja forte e coerente. Tomando o exemplo da indústria automóvel, convém que as marcas produzam linhas de design distintas entre elas para que a identificação de determinado modelo não seja associado ou compatibilizado com modelos de outras marcas, provocando assim ruído na mensagem que é pretendida ser transmitida, que determinado modelo de automóvel é impreterivelmente pertencente a Seat e não a outra marca.

É coerente afirmar, dadas as observações realizadas anteriormente, que a identidade visual de uma organização tem que corroborar com a identidade da empresa e tem que produzir percepções de acordo com a identidade existente e com a percepção desejada pelas organizações. Cada organização ao traçar uma estratégia, ou plano, para a

elaboração e implementação de uma determinada identidade visual desejada, na qual se pressupõe sempre determinado objectivos, tem a liberdade de realizar a abordagem que considera mais adequada e explorar determinados elementos que pondere serem mais eficientes. Contudo existem princípios que são necessários ter em conta para que exista sucesso na transmissão de uma imagem e mensagem. Villafañe (1998) apresenta como princípios específicos da identidade visual o simbólico, o estrutural, o sinérgico e o de universalidade.

O primeiro já foi expresso anteriormente, que é a necessidade de existir uma proximidade entre a organização e todos os seus elementos com os pertencentes à identidade visual, a projeção imagética que faz de si mesma. Quer isto dizer que, algumas vezes surgem vozes de indignação quando uma organização que nos seus genes é a favor da proteção ambiental mas que através de determinada campanha coloca tal elemento identitário em causa, criando assim más reações por parte dos receptores da sua mensagem. O autor refere-se mesmo tal princípio como sendo a “tradução simbólica da identidade da empresa”, pois não é possível transmitir fisicamente determinados atributos como a cultura corporativa, mas é possível usar dois ou três traços mais importantes pertencentes à identidade corporativa, como a cultura, a missão e valores por exemplo, e transpô-los para a imagem criada representativa da organização num seu todo. É através deste conceito que surgem abordagens para a explicação de determinados símbolos ou logótipos de empresas ou organizações, como a Apple ter como símbolo principal uma maçã mordida, a Microsoft ser uma janela com várias cores ou dos mais conhecidos o símbolo dos jogos olímpicos. Todas estas imagens pressupõem uma interpretação e significado simbólico para aquilo que representam.

O princípio estrutural advém da necessidade da existência de uma memorização e fácil compreensão por parte do receptor sobre determinada imagem com que é confrontado. O carácter de positividade duradoura é essencial para qualquer ação relacionada com a transmissão de uma identidade visual, pretende-se a criação de um *good will* na mente dos públicos e que este permaneça. Afirma-se então que a concepção de imagens com um carácter de simplicidade e objectividade ajuda a tal comportamento. De facto não é possível apresentar uma fórmula e determinação do que será ideal, pois depende sempre de muitos factores, principalmente de factores

que influenciem o receptor como o seu meio envolvente. “Parece certamente incoerente utilizar formas visuais evanescentes para simbolizar algo tão estável e duradouro como os atributos de identidade de uma organização” (Villafañe, 1998, p. 123). É importante ter atenção aos atributos estruturais que serão aplicados, principalmente em símbolos e logótipos, para que se consiga o efeito desejado, sendo assim importante ter em atenção os perfis dos públicos e os mais variados elementos que irão influenciar a interpretação da imagem. Mas apesar de tal aspecto ser correto não é o principal pois com os tempos modernos tem se vindo a observar uma evolução tendo em conta a globalização das marcas, o que torna esta tarefa complicada, é aí que encontramos a necessidade de uma carácter de universalidade como vamos observar mais à frente.

Antes é relevante apresentar o principio sinérgico da identidade visual, pois este é a necessidade de existir uma relação direta com os atributos individuais que contribuem para o todo da construção de uma identidade corporativa. Villafañe (1998) relaciona este propósito com os seus três elementos construtores de uma identidade corporativa, a cultura, a comunicação e a identidade visual. Claro está que não será estrito à abordagem do autor, é importante retirar que a correlação que deve de existir como os elementos que produzem tal identidade corporativa deve de ter uma ligação específica e personalizada com a identidade da organização, ou seja, a cultura corporativa com a identidade visual, a missão e valores com a identidade visual ou a comunicação interna com a identidade visual também. Mas o que se absorve de tal abordagem é a necessidade da estruturação de um *corporate pattern* que irá ajudar a fazer esta relação direta mas dentro de um contexto globalizado padronizado para todos os elementos relacionados.

Retomando ao carácter universal que é necessário estar presente pressupõe-se em três esferas: a temporal, espacial e cultural. Referenciado por Villafañe (1998), através de Joan Costa⁶, este principio tal como os outros apresentados pressupõe estas três esferas pois é necessário diferenciá-las, ou seja, por um lado o carácter temporal deve de estar presente dado o facto da importância de determinada identidade visual de

⁶ COSTA, J. (1987) *Imagen global: Evolución del diseño* de identidade. CEAC

uma organização não poder correr o risco de se tornar obsoleta, desta forma quanto mais duradoura for a positividade de tal identidade visual mais sucesso se poderá empreender de todo o investimento. Espacial surge como referente à multiplicidade de suportes para transmissão de mensagens e a necessidade das organizações se adaptarem a este contexto cada vez mais presente no mundo moderno. Podemos referir como exemplo a revolução que se observa ao nível dos três ecrãs: a televisão, o *smartphone* e o computador. Cada vez mais as organizações têm que estar presentes nestes três periféricos como meio de propagação de informação, está se a tornar numa peça importantíssima para uma empresa possuir uma aplicação móvel para *smartphones* acessível aos seus consumidores. Quanto à esfera da universalidade cultural advém, como já foi referenciado, da globalização que tem se vindo a observar cada vez mais dos mercados mundiais, com uma maior abrangência de públicos as organizações têm que adequar as suas abordagens e não podem recorrer a códigos culturais demasiado localizados.

O uso de suportes visuais para a propagação de uma imagem por parte das empresas surge com o intuito de promover a organização e seus produtos, disseminar mensagens que contribuam para que os públicos possam perceber um suporte físico da organização. Esta construção física irá, num todo, construir uma identidade visual que se evidenciará como sendo pertencente a uma determinada entidade. Bons programas de identidade visual realizados pelas organizações conduzem a que os públicos obtenham um elevado nível de memorização e compreensão da identidade da organização de uma forma positiva e duradoura.

O que está em questão é a “configuração da personalidade corporativa de uma empresa”. Para que uma organização alcance o pleno de sucesso na mente dos seus públicos no que diz respeito ao destaque da sua identidade visual e personalidade corporativa é necessário que esta provoque na mente dos receptores uma identificação, uma diferenciação, elevado nível de memorização e um carácter de associação (Villafañe, 1998, p. 125). A primeira surge com a necessidade da existência da apresentação de uma identidade clara, através dos mais variados elementos que contribuem para a atribuição de uma determinada identidade e que atingem os receptores, desde os seus produtos e serviços, comunicação gráfica, ambiente, campanhas e comunicações externas realizadas pela organização.

A diferenciação surge como um elemento essencial e benéfico para o destaque da organização perante a concorrência, ou seja, diferenciá-la de outras de forma que surja em destaque. Esta deve de se afirmar especialmente na imagem que é transmitida dos seus produtos, que irão contribuir como sendo uma extensão da imagem da identidade da empresa. Manipular a identidade através das suas premissas universais pode ser uma tarefa muito mais arriscada e não exequível. Contudo a forma como a organização se apresenta estruturalmente no mercado pode servir para se destacar, como por exemplo através de métodos de distribuição, de apoio a clientes ou o aproveitamento de determinadas individualidades pertencentes à estrutura da organização, como por exemplo um bom líder, temos o caso da Apple através de Steve Jobs.

A memorização apresenta-se como essencial, pois irá conferir o tão desejado carácter de duração prolongada na mente dos públicos da sua imagem. É necessário que as imagens transmitidas possuam formas susceptíveis à memorização, a utilização de linhas simples e imagens apelativas de fácil compreensão. A originalidade também presenteia este nível com grande excelência, pois algo que é original e tenha sucesso é facilmente memorizável, contudo não é muito fácil a existência do seu sucesso. A originalidade contribui também decisivamente no carácter de diferenciação apresentado anteriormente, mas convém ter em mente que ideias *out of the box* não surgem todos os dias e as que são exequíveis e de facto têm sucesso são poucas.

“Uma marca deve de permanecer simples e constante, sob pena de confundir a sua imagem. A personalidade de uma marca não deve ser demasiado complexa e é inútil querer dar-lhe um grande número de dimensões psicológicas. Os consumidores farão rapidamente a triagem, simplificando os excessos.” (Lindon *et al*, 2008, p. 179).

A última função apresentada, a associativa, advém de um carácter que já tem vindo a ser debatido anteriormente, que é a necessidade de existir uma ligação entre os elementos visuais apresentados e a identidade corporativa. É importante existir esta relação com o máximo de identificação possível pois só assim se irá influenciar a mente dos públicos de forma a construir uma imagem positiva da organização como um todo, e não apenas de um produto. Existem diversas formas de realizar tal associação, através de associação direta do logótipo ou símbolo da empresa com aquilo que esta representa por exemplo.

Deparamo-nos então com um elemento altamente influenciador da imagem que é criada na mente dos públicos relativamente a uma organização. Pode-se afirmar que este é um elemento altamente influenciador, claro está que inerente a este estão sempre relacionados a grande maioria dos elementos que constroem a identidade corporativa. Pois uma boa comunicação visual de uma organização deve de transmitir todos os elementos que podem contribuir para a construção de uma imagem positiva. A cultura organizacional que representa determinada empresa, se for um aspecto positivo e que contribua para a diferenciação perante a concorrência, deve de ser explorado aquando a propagação de campanhas visuais referentes à publicitação da organização.

É importante contudo aproximarmo-nos da contribuição que a identidade visual tem para a identidade corporativa como um todo. Como vimos existem diversas características que compõem a identidade visual e advêm dos mais diversos elementos que compõem a estrutura e identidade corporativa. Deste modo afirmamos que estão indissociáveis através dos seus requisitos para com a afirmação de uma identidade corporativa, ou seja, a identidade visual deve de estar em consonância com a identidade que a organização apresenta, contudo esta é um elemento construtor dessa mesma identidade corporativa. Portanto observamos que é necessário, mais especificamente, estar ligada e aproximada aos demais elementos construtores da identidade corporativa que temos vindo a ver, desde a missão e valores, estratégias de comunicação interna ou à cultura organizacional, e apresentando-se ela mesma como um elemento construtor da identidade corporativa.

5.4. Personalidade Corporativa

“... a personalidade corporativa como a zona visível da identidade da empresa, onde é possível a intervenção comunicativa, cujo objectivo é a indução de uma Imagem intencional da entidade. Nesse sentido a comunicação corporativa será uma comunicação, para o exterior, que deverá partir dos atributos explícitos da identidade da empresa e traduzi-los convenientemente optimizados para provocar no público uma imagem positiva dela” (Villafañe, 1998, p. 265).

Os elementos que temos vindo a expor como construtores de uma identidade corporativa contribuem para a exteriorização de uma determinada personalidade que representa a organização. Essa informação que é absorvida pelos consumidores ou potenciais clientes, irá contribuir para a construção de uma imagem corporativa.

É importante que as organizações consigam transparecer a sua personalidade e que esta seja positiva. Deve-se pensar na identidade corporativa como um conjunto de elementos que estão interligados e produzem todos juntos um determinado significado e as mensagens que são transmitidas para o exterior irão contemplar a influência destes demais elementos. Como vimos por exemplo a cultura organizacional que contribui uma determinada personalidade à identidade corporativa é tanto elemento influenciador como elemento influenciável, ou seja, esta tanto produz valores dentro da organização como os adquire por parte das pessoas que lá trabalham. É por base de tais relações que temos vindo a evidenciar que se constroem os significados e estes se propagam nos diversos canais comunicacionais.

“Une bonne politique d’image permet à l’entreprise de démontrer d’une part qu’elle existe, d’autre part qu’elle est une organisation à forte valeur ajoutée, et enfin qu’elle est un label de qualité” (Westphalen, 2009, p. 3)⁷

Do que temos vindo a observar o nível de comunicação com que nos deparamos centra-se principalmente numa comunicação *corporate*, isto quer dizer que os objectivos da comunicação e transmissão de mensagens pressupõem as performances da empresa e a sua personalidade. A informação que irá atingir os públicos de interesse e que formará uma percepção positiva da imagem corporativa advém dos valores fundamentais da estrutura da empresa, como vimos a cultura, a missão entre outros, e na performance que a organização tem aos mais variados níveis, económico, social, técnico, entre outros (Brochand, 1999, p. 52).

A personalidade corporativa surge como sendo a projecção que existe por parte da organização sobre a sua identidade corporativa, é algo que surge naturalmente e

⁷ Uma boa política de imagem permite às empresas por um lado colocá-las no mercado fazendo com que elas existam e, por outro lado, que seja uma empresa com um forte valor e uma conotação de qualidade.

inegavelmente. Atua na mente e percepções dos públicos e forma ideias, símbolos, imagens que caracterizarão a organização. A personalidade corporativa advém de todo o processo que temos vindo a observar até então.

O carácter duradouro da percepção positiva por parte do receptor surgirá pela influência que é exercida sobre este da personalidade corporativa, pois se todos os elementos que a constroem estiverem bem estruturados e eficientes possuem um carácter de estabilidade muito elevado. No que diz respeito à performance de uma organização é comum observarmos flutuações nos seus resultados, financeiros por exemplo, existe para todas as organizações alturas melhores e alturas piores, mas não quer dizer que tal irá afectar a imagem criada sobre a identidade da organização. Se existe uma personalidade corporativa forte e que influencia a imagem que o receptor tem de determinada organização as pequenas alterações nas performances da instituição não terão impacto negativo significativo na imagem existente. Quer isto dizer que, se uma empresa apresentar uma performance financeira negativa num determinado trimestre, a afectação que isso tem na imagem corporativa não tem tanto impacto na maioria das vezes do que se existir um problema do ponto de vista institucional, como por exemplo a empresa estar ligada a exploração de trabalho infantil em países subdesenvolvidos.

6. Comunicação externa: média, mercados, públicos e concorrência

Já foram abordados diversos elementos, esferas e características que colaboram e influenciam a criação de uma identidade corporativa e a forma como esta se pode projetar para o exterior. A projeção de uma identidade e a sua percepção por parte de um receptor apresenta-se sob a forma de personalidade corporativa (Villafañe, 1998). Contudo, tendo já conhecimento sobre a dinâmica que tal concepção acarreta, convém ter em conta factores que podem condicionar o comportamento de tal personalidade corporativa, ou propagação de uma identidade, no ambiente externo à organização. Existem diversos factores que condicionam e moldam a forma como as mensagens propagadas pelas organizações viajam até aos seus receptores, na área da comunicação denomina-se como fontes de ruído. É importante então analisar a forma como uma organização se posiciona e comporta no seu meio envolvente, o comportamento dos seu públicos, o mercado concorrencial e as estratégias de comunicação para lidar com todos estes factores, a denominada de comunicação externa. Comunicações essas que são usadas pelas empresas para lidar com a concorrência, enviar mensagens para consumidores, clientes ou públicos alvo, fazer valer a sua imagem ou até propagar posições e ideias proveitosas para a organização.

A separação das duas esferas da comunicação, interna e externa, torna-se cada vez mais essencial para compreender e potencializar todos os benefícios que daí se pretende retirar. Modernamente cada vez mais é necessário abordar estes dois pontos com perspectivas e estratégias específicas. Podemos referir que no caso da BP, quando existiu um derrame de petróleo numa plataforma, a direção afirma que as estratégias e campanhas que os agentes de comunicação realizaram no que diz respeito à comunicação externa da empresa salvou a imagem e reputação de toda a organização. A forma como a BP lidou com as adversidades através do seu relacionamento com os média, consumidores e até concorrentes dependeu em grande parte dos agentes de comunicação e da sua forma de atuação.

Posto isto o relacionamento que uma organização tem com a seu meio envolvente, *stakeholders* e públicos de interesse pressupõe crescentemente um maior cuidado e

personalização comunicacional. Vários aspectos já referidos integram-se neste ponto como a necessidade de ter em conta a multiplicidade de públicos existente ou a importância do contexto e meio envolvente. Portanto verificamos a importância que terá sem dúvida nenhuma o plano estratégico da empresa e a forma como este usa as ferramentas comunicacionais a seu dispor, é necessário conhecer as variáveis do mercado e o comportamento da informação, a comunicação tem um papel fundamental no plano estratégico da organização (Bueno, 2011, p. 89).

O posicionamento que uma organização adota irá toldar o seu percurso ao longo do tempo. “Pode-se definir posicionamento como uma escolha estratégica que procura dar uma posição credível, diferente e atrativa a uma oferta no seio de um mercado e na mente dos clientes.” (Lindon, 2008, p. 154). Torna-se relevante apresentar este conceito porque é algo diferente de política ou imagem da uma organização mas vai pressupor as estratégias adoptadas que influenciam essas duas esferas. O posicionamento de uma organização diz respeito à relação direta com os clientes e *stakeholders* de uma organização, a forma como esta se evidencia da concorrência e apresenta os seus traços salientes e distintivos (Lindon *et al*, 2008, p. 154).

As características que predominam através do posicionamento de uma organização podem ser determinantes tanto na diferenciação e destaque em relação à concorrência como uma forma de obter a atenção dos públicos de interesse, pois estes quando deparados com uma grande quantidade de escolhas irão optar geralmente por uma que tenha um melhor posicionamento, pois desperta-lhe a atenção.

O carácter duradouro que é conferido aos planos estratégicos de posicionamento realizados pelas organizações contribui e muito para a permanência e disseminação de uma imagem positiva e duradoura na mente dos públicos. Este tem um horizonte temporal alargado (Lindon, 2008, p. 156), pois é planificado para tal. Se em conjunto com as estratégias comunicacionais tiver sucesso na transmissão de uma imagem e notoriedade positiva, o prolongamento dessa posição ao longo do tempo na mente dos seus públicos é evidente. Tal aspecto contribui para formas de disseminação de mensagens benéficas para a empresa, como exemplo a propagação de informação *mouth-to-mouth*.

A elaboração de um posicionamento relaciona-se com factores pertencentes ao meio envolvente da organização, pois esta tem que conhecer as expectativas do seu público e aquilo que elas desejam relativamente à categoria da sua oferta, tem que conhecer a concorrência e a forma como esta se posiciona e por último conhecer as potencialidades daquilo que oferece no segmento em que a organização está inserida (Lindon, 2008, p. 158). Estes três factores são de facto elementos relacionáveis com tanto estratégias de marketing para vender produtos ou estratégias de comunicação para propagar mensagens positivas da organização.

O comportamento do receptor no mundo da comunicação ajuda a compreender as melhores formas para transmitir-lhe uma determinada mensagem e tal aspecto torna-se essencial para uma organização, tem que saber como se comporta o seu público de interesse para saber qual será a melhor forma de se posicionar, comunicar e delinear estratégias. Este ponto apresenta a importância que as ciências humanas têm cada vez mais na obtenção de resultados na área económica das organizações. Desta forma o comportamento do consumidor irá definir a forma como percebe determinada informação.

Os consumidores podem se comportar de diversas formas e a abordagem para com as organizações e a relação que criam pode surgir através de necessidades, motivações e percepções. Estes três pontos irão sofrer influência e serão ativados através dos atos de comunicação das organizações, temos que ter em conta que na sociedade moderna a quantidade de informação que está constantemente a viajar pelos canais de comunicação é de uma dimensão cada vez maior. Um cidadão urbano é atingido em média por 3000 mensagens comerciais por dia, sendo que pode ser determinante a forma como se realiza uma comunicação por parte de uma organização, obter a atenção dos públicos de interesse é muito importante pois visto a quantidade de mensagens que atingem um individuo este irá filtrar grande parte delas (Lindon *et al*, 2008, p. 93).

O facto de determinado produto ou organização surgir como uma necessidade para determinado individuo pode contribuir para a criação de uma relação positiva com a organização. Neste caso é costume a alusão à pirâmide de Maslow, que teorizou uma pirâmide com uma ordem ascendente das necessidades do ser humano, sendo a base as necessidades primárias como a fisiologia e no topo as necessidades de realização

peçoal. Existem organizações, ou empresas, em que o seu papel e objectivo é satisfazer necessidades dos seus públicos, como por exemplo organizações de ajuda humanitária. Torna-se importante aceitar que existem determinados elementos ou produtos de uma organização que se podem denominar como uma necessidade para o seu público alvo e desta forma obter a sua atenção e empatia através de uma comunicação eficaz. Convém explorar, caso exista, esta possibilidade pois é uma oportunidade de uma organização satisfazer uma necessidade de um indivíduo e influenciá-lo através de uma relação positiva, criando o tão desejado *good will* na mente do público. Por vezes observa-se a existência de produtos fornecidos pelas empresas que satisfazem determinadas necessidades e que não têm receptividade por parte dos públicos, factores tais como a comunicação por parte da empresa não ser bem sucedida ou não ter tido receptividade por parte do consumidor podem explicar isso. Dependerá também do tipo de necessidade a ser satisfeita claro.

As motivações que levam determinado indivíduo a identificar-se com uma organização, produto ou a produzir na sua mente uma imagem positiva podem ser das mais variadas, apontando assim para a questão da existência da multiplicidade de públicos. Contudo o papel da comunicação é explorar essas motivações e potenciá-las a seu favor, “conhecer as motivações de um indivíduo é identificar a sua natureza e medir a sua intensidade”(Lindon *et al*, 2008, p. 95).

Dos vários elementos estudados pelos agentes de marketing e de comunicação para compreender o comportamento dos seus consumidores um dos que está no centro são as atitudes. Compreender o que está em causa na relação de um indivíduo perante um estímulo e a sua resposta, o conjunto de associações que realiza no seu processo e a atitude com que este se predispõe perante os estímulos. Pressupõe-se neste processo uma relação entre a componente cognitiva com a componente comportamental do indivíduo, por tal aspecto a relação da organização com o seu público tem que pressupor a influência exercida nestes dois níveis. Deseja-se prever o comportamento dos consumidores para que se possa aplicar as melhores estratégias e é através da observação comportamental que se pode obter determinados resultados (Lindon *et al*, 2008). Observamos as empresas a realizarem *focus group* para testar produtos e observar a receptividade destes, ou seja, comportamentos dos públicos de interesse quando deparados ou relacionados com um produto. Estes estudos ajudam a preparar

as estratégias de uma organização em vários níveis, podendo mesmo afirmar que grande parte dos temas abordados ao longo deste trabalho são influenciados pelo comportamento dos públicos de interesse. Pois claro está, as organizações e empresas fazem parte da sociedade e são compostas por pessoas e direcionadas para as pessoas.

A questão do público alvo está sempre presente no dia a dia de qualquer organização, existe sempre a necessidade de definir um público alvo e conhecê-lo o máximo possível para que se consiga obter os resultados desejados. Relatando as questões comportamentais que temos vindo a observar é através de tais dados que se irá conseguir defini-lo e direccionar as mensagens e informações desejadas para qual uma organização trabalha. Pode-se afirmar que existe uma relação de troca entre a organização e o seu consumidor, sendo o papel do marketing e comunicação decisivo para a cultivação de tal relação. Kotler (citado por Bueno, 2011, p. 71) afirma que “a tarefa de marketing é descobrir necessidades não atendidas e fornecer soluções satisfatórias”. Mas aproximando esta área com a elaboração de uma imagem corporativa positiva e duradoura que temos vindo a debater torna-se relevante colocar na mesa a questão abordada por Bueno(2011, p. 75) sobre o marketing relacional. De facto um factor que garanta o sustento e vivência de uma organização ou empresa é a fidelização de clientes ou públicos. Neste ponto, quando é dada tal fidelização, pode-se admitir que está presente na mente de tais públicos uma relação positiva, mas não quer dizer que esta não deixe de existir.

É importante fazer referencia à atuação dos agentes de relações públicas presentes numa organização, pois um dos principais papéis destes é a propaganda institucional que realizam. No fundo é o uso e aproveitamento de informações para gerar um nível de opinião pública elevado favorecendo a empresa ou organização a que pertencem.

“O principal emprego da propaganda de RP é falar ao público sobre uma organização comercial ou não lucrativa, seus recursos, políticas, pessoal e programas, de modo que as pessoas adquiram confiança na organização, e se disponham a uma atitude mais favorável em face de seus produtos e serviços.” (Canfield b., 1991, p. 552)

Este esforço para realizar uma propaganda sobre a instituição terá sempre por base os pontos fortes e mais valias geradas pela actuação e posição com que a organização se apresenta. A performance da sua atuação e as suas características corporativas que

transpõem uma personalidade corporativa para o exterior serão pilares essenciais para a atuação dos agentes de relações públicas.

O marketing relacional pressupõe exatamente o que o nome indica, um relacionamento, para tal tem que existir uma relação entre ambas as partes, organização e público alvo, de forma a existir sucesso. Tem que existir um *feedback* das partes envolvidas, a construção de um ciclo em que consumidores e organizações trabalham em conjunto para satisfazerem as suas necessidades e desejos. Para que tal relação funcione os canais e fluxos de comunicação entre ambos têm que ser eficientes e produtivos. O papel da estratégia comunicacional aplicada pela organização torna-se decisivo para esta relação (Bueno, 2011, p. 78).

Outra área importantíssima, e cada vez mais, para as organizações é a relação que estas têm com os media. Uma das principais razões é que na sociedade estes são os agentes com os principais veículos para gerir e proliferar fluxos de informação. Temos consciência que se acontece uma catástrofe natural num local do mundo, em poucos minutos essa informação chega ao outro lado do globo e consegue chegar a milhões de pessoas em relativamente pouco tempo. Portanto a relação das organizações com os agentes que detêm este “poder” na sociedade tem que estar presente em vários níveis.

Considera-se um primeiro passo como sendo a existência no seio das organizações de profissionais que saibam como este sector funciona, a sua orgânica e dinâmica. Só quem conhece sabe o que pode acontecer e que benefícios pode retirar. Através dos media uma organização pode ter sucesso mundial em pouco tempo ou até mesmo ver ser destruída toda a sua reputação e anos de trabalho. Mas isso são dois acontecimentos diferentes. As mensagens e informação que uma organização pretenderá fazer viajar pelos canais de comunicação, de forma a construir um imagem positiva de si na mente dos seus públicos, podem fazê-lo através dos media. Uma boa relação entre uma organização e um meio de comunicação pode dar frutos, como por exemplo lançando notícias positivas e alusivas à organização, conferindo-lhe visibilidade na sociedade e valor no mercado (Bueno, 2011).

Contudo para diminuir os riscos dessa relação, uma organização tem que deter uma identidade corporativa forte, positiva, e que seja passível de ser transmitida para os

seus públicos, pois ao mais pequeno deslize a relação pode ser muito negativa para a organização. Mas ainda olhando para os benefícios podemos recorrer à conclusão que mais vezes é abordada nos estudos dos media, a capacidade que estes têm de moldar a opinião pública. Se detêm este chamado poder é proveitoso as organizações usarem-no, primeiro vendendo publicidade para aparecer nos canais onde a informação dos média está presente, e em segundo lugar aproveitar que esses agentes “falem bem” da organização.

Numa outra vertente a atuação dos media pode ter uma componente muito negativa para a organização, quando entra em cena numa organização o plano de comunicação de crise, significa que existe um problema muito sério e que poderá afectar a organização a nível de clientes, stakeholders ou posição a nível de mercado. Significa que uma organização possui um determinado problema e que problema esse está a ser disseminado pelos canais de comunicação no seu ambiente envolvente, prejudicando assim toda a estrutura e Imagem da empresa, assim sendo a resposta terá também que ser global (Villafañe, 1998, p. 296). Já foi dado anteriormente o exemplo do caso da BP, mas muitos outros existem e que nenhuma organização se descuide porque uma crise pode sempre surgir das mais variadas formas e quando menos se pode esperar, portanto convém estar sempre preparado. Uma organização tem que deter sempre um plano de comunicação de crise preparado, atualizado e pronto para por em ação.

Mas o que se considera então importante é que o que temos vindo a debater, a construção de uma imagem positiva e duradoura, apresenta-se como a melhor prevenção para uma crise. Uma organização cujo o seu trabalho quotidiano assenta numa base comunicacional forte e eficiente, onde o conjunto de elementos que temos vindo a ver como a cultura organizacional, missão e valores, identidade visual ou estrutura sejam eficientes, coesos e bem estruturados construindo uma personalidade corporativa forte, terá uma maior proteção perante adversidades que possam surgir e pôr em causa todo esse trabalho. Claro que uma organização em que toda a sua estrutura assenta em áreas mal planificadas, sem estratégias de comunicação eficientes, com um perfil comunicativo baixo, e que não aposte na transmissão de uma imagem positiva forte e duradoura nos seus públicos, através das suas características identitárias, terá muitas dificuldades em enfrentar um crise que poderá por em causa toda a sua reputação (Villafañe, 1998, p. 297).

7. Conclusão

Modernamente a competitividade que se observa nas mais variadas esferas da sociedade é cada vez mais elevada. Quase que se pode afirmar que cada vez mais o “espaço” na sociedade é menor para a existência de elementos diferenciadores e quando estes surgem têm grandes possibilidades de ter sucesso devido ao seu carácter inovador. Cada vez é maior a exigência sobre os projetos e ações realizados individualmente ou colectivamente, caso não exista esse carácter as probabilidades de sucesso são mais pequenas.

No mundo das empresas e organizações verifica-se este comportamento através dos mais variados sinais caracterizadores de tal panorama. É uma luta constante por uma posição de relevo na sociedade por parte destas instituições, sendo necessário utilizar as mais variadas ferramentas. O conceito de uma imagem corporativa positiva contribui para esta afirmação, pois é necessário que uma organização exista e esteja presente na sociedade. Os vários benefícios que se podem retirar do facto de uma instituição possuir uma imagem corporativa positiva são essenciais para a sua sobrevivência e sucesso, pelo que o contributo dos vários componentes para que tal seja possível está cada vez mais a ser estudado e colocado em cima da mesa pelas empresas e organizações.

A imagem corporativa comportando-se como um espelho da identidade de uma organização é uma posição que as instituições devem de possuir, pois é a partir desta que todo o processo se elabora. A imagem de uma organização é a ideia que um receptor possui desta, dos públicos internos ou externos, e é através da identidade que se iram criar factores que contribuirão para a construção mental desta. Todo aquilo que uma organização é está inserido na sua identidade, logo todos os elementos têm importância, mas de facto a abordagem que uma política de imagem deve de ter tem que se concentrar numa estratégia para que tal seja exequível. As esferas da cultura organizacional, identidade visual, missão e valores e comunicação interna são bases chave para a estratégia da política de imagem.

Uma política de imagem pretende então planear e executar estratégias para a criação de uma imagem corporativa positiva, actuando assim sobre os elementos apresentados e contribuindo assim para que na sua globalidade funcionem de forma harmoniosa e

contributiva para o resultado desejado. Esta dinâmica produzida na identidade corporativa irá confluir na mente dos receptores uma determinada personalidade da organização. Essa personalidade surge como a base para a criação de uma imagem corporativa, é através da sua percepção por parte do receptor mais os seus elementos próprios de processamento da informação, como o seu contexto cultural por exemplo, que irá construir a tal imagem corporativa da organização.

A positividade da imagem é a chave e contribui em diversas formas, desde a obtenção de uma posição sólida na sociedade, resistindo assim a adversidades que possam por em causa a instituição, como a delineação de objectivos para futuro, pois têm que ter em conta a afinidade e sucesso que esta tem nos seus públicos. A forma como as instituições se predispõem a investir na imagem corporativa traduz o seu grau de profissionalismo e de certa forma dá para prever o seu sucesso, pois sendo um elemento essencial não se podem descuidar do facto que cada vez mais a grande generalidade das organizações investe numa boa imagem corporativa.

É importante que as organizações possuam um bom plano estratégico da política de imagem corporativa, dar-lhe a importância devida, ou seja os principais órgãos de gestão têm que estar cientes e contribuir para a estratégia, criar uma identidade corporativa forte e extrair os pontos mais positivos e evidenciá-los, através da comunicação externa da organização. Este é um ponto fundamental, saber distinguir quais são os pontos fortes e potenciá-los nos seus públicos, transmitindo assim uma personalidade corporativa positiva e “atraente” para o receptor. O resto do processo acaba por se dever ao papel do receptor, onde a organização apenas pode tentar prever como será o seu comportamento perante a informação.

Devido a este processo é que se afirma a importância da identidade corporativa, tem que ser constantemente trabalhada e mantida, existe sempre elementos que auto-influenciam-se uns aos outros, temos como exemplo a cultura corporativa influencia os rituais da organização mas por sua vez os rituais também influenciam a cultura, mas tudo cabe aos profissionais da organização em gerir tais fenómenos e manter a identidade estável e positiva.

É de extrema importância a durabilidade e estabilidade de uma imagem corporativa positiva, cada vez surgem mais inovações e aperfeiçoamentos de forma a atingir esse objectivo, mas o mais importante é o seu planeamento cuidado, claro e objectivo e a sua execução constante e sempre acompanhada.

8. Bibliografia

A Unicef. Acedido em Janeiro, 22, 2014 em <http://www.unicef.pt/artigo.php?mid=18101110&m=1>

AAKER, D.A., Batra, R., Myers, J.G., (1992). *Advertising Manegement*. (4^a ed.) Nova Jersey: Prentice-Hall International Editions

BILHIM, J.A.F., (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas*. (6^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

BROCHAND, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J.V., Dionísio, P., (1999) *Publicitor*. Lisboa: Dom Quixote.

BUENO, W.C. (2009) *Comunicação empresarial: Políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva

BUENO, W.C. (2011) *Comunicação empresarial: Planejamento e gestão*. São Paulo: All Print Editora

CANFIELD a., B.R., Krähenbühl, O. (trad.), (1991) *Relações Públicas: Primeiro Volume* (4^a ed.) São Paulo: Pioneira

CANFIELD b., B.R., Krähenbühl, O. (trad.), (1991) *Relações Públicas: Segundo Volume* (4^a ed.) São Paulo: Pioneira

DIAS, A.L., Varela, M. & Costa, J.L. (2013). *Excelência organizacional*. Bnomics

HOFSTEDE, G. (2003). *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo

LINDON, D., Lendrevie, J., Jévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J.V., (2008) *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. (11^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.

MONTGOMERY, C.A. (2012) *O estratega: Seja o líder de que a sua empresa precisa*. Alfragide: Lua de papel

OLINS, W., (1989) *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. Thames and Hudson

PINA E CUNHA, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabraç-Cardoso, C. (2007) *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6ª ed.). Lisboa: Editora RH

QUIVY, R., Campenhoudt, L.V., (2008) *Manual de investigação em ciências sociais*. (5ª ed.) Lisboa: Gradiva

TEIXEIRA, S., (2011) *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar editora

THÉVENET, M., (1997) *Cultura de empresa: Auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor

VILLAFANE, J. (1998) *Imagem positiva: Gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Edições Sílabo

WESTPHALEN, M.-H. , LIBAERT, T. (2009) *Communicator toute la communication d'entreprise*. Paris: Dunod